

Università degli Studi di Pisa
Facoltà di Economia
Corso di Laurea Specialistica in Strategia &
Governo dell'Azienda
Dipartimento di Economia Aziendale "E. Giannessi"



Tesi di Laurea Specialistica

**Il bilancio sociale e ambientale come documento
strategico:
il caso Cermec s.p.a.**

Relatore: Chiar.mo Prof. Luca Nannini

Candidato: Daniele Corso

Anno Accademico 2007 - 2008

*Alla mia famiglia,
Antonio, Vera e Marco.*

INDICE

CAPITOLO PRIMO:

IL SISTEMA DI GESTIONE STRATEGICA AI FINI DELLA RESPONSABILITÀ ETICO-SOCIALE DELL'IMPRESA 5

1.1. PREMESSA..... 5

1.2. UNA PANORAMICA SUI SISTEMI DI GESTIONE..... 7

1.3. UN SISTEMA DI GESTIONE STRATEGICO AI FINI DELLA CSR..... 10

CAPITOLO SECONDO:

VISIONE ETICA E VALORI D'IMPRESA 13

2.1. VISIONE ETICA E VALORI D'IMPRESA..... 13

CAPITOLO TERZO:

IL CODICE ETICO COME STRUMENTO DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI *STAKEHOLDER* 23

3.1. CODICE ETICO ED ETICA DEGLI AFFARI 23

3.2. I CONTENUTI: DAI PRINCIPI ETICI ALLE NORME DI COMPORTAMENTO..... 26

3.3. LA METODOLOGIA DI SVILUPPO..... 28

3.4. IL CODICE ETICO NON È SOLAMENTE UN CODICE DI CONDOTTA 29

3.5. UN MODELLO DI GESTIONE STRATEGICA	30
---	-----------

CAPITOLO QUARTO: I PROCESSI DI REGOLAZIONE E SOCIALE (MAPPE STRATEGICHE)	35
---	-----------

4.1. PREMESSA	35
----------------------------	-----------

4.2. GESTIRE I PROCESSI DI REGOLAZIONE SOCIALI.....	40
--	-----------

4.2.1.a. <i>Performance</i> relativa all'ambiente.....	40
---	-----------

4.2.1.b. Collegare le misure ambientali alla strategia	46
---	-----------

4.2.2. <i>Performance</i> relativa alla sicurezza e alla salute.....	50
---	-----------

4.2.3. Prassi di assunzione e di gestione dei rapporti di lavoro	51
---	-----------

4.2.4. Investimento nella comunità.....	53
--	-----------

4.3. INVESTIMENTO AZIENDALE NELLA COMUNITÀ: IL LATO OSCURO.....	55
--	-----------

4.4. DERIVARE UN VANTAGGIO COMPETITIVO DALL'INVESTIMENTO DELLA COMUNITÀ	58
--	-----------

4.5. ALLEANZE STRATEGICHE DELL'IMPRESA.....	60
--	-----------

4.6. RIASSUNTO.....	63
----------------------------	-----------

CAPITOLO QUINTO: IL RAPPORTO BILANCIO SOCIALE: FORMA, STRUTTURA E CONTENUTO	65
--	-----------

5.1. PREMESSA	65
----------------------------	-----------

5.2. IL BILANCIO SOCIALE NEGLI STUDI ECONOMICO-AZIENDALI ...	69
---	-----------

5.3. L'EVOLUZIONE DEL BILANCIO SOCIALE ALL'ESTERO E IN ITALIA	75
5.4. FORMA, STRUTTURA E CONTENUTO DEL RAPPORTO SOCIALE..	80
5.4.1. La denominazione del documento: enfasi e significato.....	83
5.4.2. La struttura del documento secondo la prassi.....	85
5.4.3. La parte introduttiva del bilancio sociale	86
5.4.4. L'identità aziendale.....	88
5.4.5. Gli strumenti di responsabilità sociale e loro integrazione	89
5.4.6. La relazione di scambio e le possibili opzioni.....	89
5.4.7. Il collegamento con le cifre del bilancio "tradizionale"	93
5.4.8. Le aree di miglioramento e il collegamento con l'attività futura.....	94
5.4.9. Le verifiche esterne	95
5.5. LA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE E DI RENDICONTAZIONE...	95
5.6. LA VESTE GRAFICA E LE DIMENSIONI.....	105
5.7. CONCLUSIONI.....	106

CAPITOLO SESTO:

***SOCIAL RATING E SOCIAL AUDITING: IL CONTROLLO ESTERNO SULLA RSI***

6.1. PREMESSA.....	107
6.2. TIPOLOGIE DEI CONTROLLI ESTERNI SUI COMPORTAMENTI SOCIALMENTE RESPONSABILI DELLE IMPRESE: TENTATIVO DI CLASSIFICAZIONE	109
6.3. SOCIAL AUDITING	112
6.3.1. Definizione di <i>social auditing</i>	112

6.4. SOCIAL RATING	114
6.4.1. Social rating non richiesto.....	115
6.4.2 Social rating richiesto	124

CAPITOLO SETTIMO: STRATEGIE SOCIALI E PERFORMANCE AZIENDALE: QUALI SINERGIE?127

7.1. PREMESSA	127
7.2. GLI EFFETTI SULLE DECISIONI DI INVESTIMENTO DEL MERCATO DEI CAPITALI	133
7.3. GLI EFFETTI SULL'ATTRAZIONE E LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE.....	143
7.4. GLI EFFETTI SULLE SCELTE DI ACQUISTO DEI CONSUMATORI.....	155

CAPITOLO OTTAVO: L'ANALISI EMPIRICA DI UNA REALTÀ AZIENDALE: CERMEC S.P.A.....179

8.1. PREMESSA	180
8.2. L'IDENTITÀ AZIENDALE, LA GOVERNANCE E LE ATTIVITÀ	182
8.2.1. Il Cermec e le Associazioni	185
8.2.2. La struttura societaria e gli organi politici.....	186
8.2.3. Società partecipate e controllate	187
8.2.4. La struttura organizzativa.....	190
8.2.5. La composizione dei dipendenti per categoria.....	192

8.2.6.	Missione e valori.....	196
8.2.7.a	Linea di trattamento dei rifiuti indifferenziati.....	202
8.2.7.b	Linea di trattamento della frazione organica dei rifiuti urbani.....	204
8.2.7.c	La linea verde	205
8.2.7.d	Piattaforma per la valorizzazione di carta e plastica	206
8.2.8.	Prodotti realizzati.....	207
8.2.9.	Utenti serviti e aree geografiche.....	209
8.3.	PERCHÉ QUESTO BILANCIO - RESPONSABILITÀ SOCIALE E SOSTENIBILITÀ NEL “MODO CERMEC” DI ESSERE IMPRESA	210
8.3.1.	Dalla prima alla seconda edizione. Le novità introdotte:.....	211
8.3.2.	La denominazione del documento	213
8.3.3.	Standard, Principi e Postulati	213
8.3.4.	Struttura del documento.....	215
8.4.	CERMEC E LE CERTIFICAZIONI	218
8.4.1.	La certificazione del sistema di gestione integrato per la qualità e l'ambiente	220
8.4.2.	Politica per la qualità e l'ambiente	225
8.4.3.	I biofiltri	227
8.4.4.	I pannelli solari.....	228
8.4.5.	La certificazione etica SA 8000	229
8.4.6.	La certificazione della sicurezza OHSAS 18001	231
8.5.	CERMEC E L'AMBIENTE	232
8.5.1.	Gli aspetti ambientali.....	233
8.5.2.	Valutazione degli aspetti ambientali.....	235
8.5.3.	Pianificazione della gestione degli aspetti ambientali significativi	238

8.5.4.	Il Sistema di Gestione Qualità e Ambiente (SGQA).....	239
8.5.5.	Attività di tutela dell’ambiente	241
8.6.	CERMEC E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE	263
8.6.1.	La politica per la responsabilità sociale.....	264
8.6.2.	SA8000	266
8.6.3.	Il sistema di gestione per la responsabilità sociale.....	267
8.6.4.	Requisiti di una corretta responsabilità sociale rispettati da Cermec.....	269
8.7.	CERMEC E LA COMUNICAZIONE	297
8.8.	CERMEC E LA DISTRIBUZIONE DI RICCHEZZA	302
8.8.1.	Il panorama degli stakeholder.....	303
8.8.2.	Il calcolo e la ripartizione del valore aggiunto per gruppi portatori di interessi	307
8.9.	PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DELLA CERMEC	310
8.10.	LE INTERVISTE “SUL CAMPO”	315
8.11.	CONCLUSIONI	321
 BIBLIOGRAFIA		 325

Introduzione

La trasparenza nell'informazione è una delle condizioni essenziali per il corretto funzionamento di ogni sistema economico.

Questa esigenza si è manifestata, in un primo momento, come richiesta di un'attendibile rendicontazione economico-finanziaria e patrimoniale sull'andamento dell'azienda ed è stata soddisfatta mediante l'obbligo di redazione di un "corretto e veritiero" bilancio d'esercizio.

Con il passare degli anni l'esigenza di comunicazione si è allargata a tutti gli ambiti della gestione, interessando sempre più dati e informazioni su elementi quantitativi e qualitativi non strettamente "contabili". Di conseguenza nasce il bilancio sociale come documento che periodicamente le aziende redigono per comunicare ai rispettivi pubblici le conseguenze delle loro attività sul piano economico, ambientale e sociale.

Il bilancio sociale, strumento di "misura" della responsabilità sociale d'impresa, costituisce un documento autonomo dal bilancio d'esercizio, ma è ad esso complementare. I due "bilanci" devono infatti offrire agli *stakeholder* un attendibile sistema di comunicazione che si articola su più dimensioni.

Le principali ragioni che inducono le diverse organizzazioni a dotarsi di forme di bilancio sociale sono le trasformazioni economiche e culturali connesse alla globalizzazione, la pressione esterna della società, e l'efficacia della gestione degli *stakeholder* come strumento di governo delle imprese. In altri termini, in virtù della crescente interdipendenza tra economia e società nel mercato globale, informazioni sempre più esaurienti e attendibili e criteri di rendicontazione sempre più rigorosi sono richiesti dalle organizzazioni internazionali e dai governi come requisito per la collaborazione con le imprese nel perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile, dai diversi gruppi di *stakeholder* e dall'opinione pubblica in generale al fine di valutare le prestazioni dell'impresa in relazione

agli specifici interessi di cui sono portatori, e dai manager al fine di programmare la propria attività e di controllarne gli esiti.

Tale documento rappresenta inoltre uno strumento di legittimazione poiché esplicita l'intenzione e la volontà dell'organizzazione di essere trasparente ed aperta nei confronti dell'ambiente ed il cui effetto è quello di favorire la fiducia nei propri confronti. Di fondamentale importanza diventa la partecipazione dei portatori di interesse nel processo formativo del documento; in tale modo l'organizzazione mira ad instaurare forti legami con l'interlocutore al fine di massimizzare la propria reputazione e di conseguenza, attivare capitali e fiducia verso fini di utilità pubblica che massimizzano gli interessi delle parti coinvolte.

Il bilancio sociale è anche uno strumento di gestione, in quanto facilita il sistema delle relazioni tra l'attività di direzione e di governo dell'organizzazione permettendo di valutare, programmare e pianificare di anno in anno le proprie strategie in funzione degli obiettivi e dei valori sociali in cui si riconosce. In questo caso appare evidente come uno strumento di rendicontazione sociale finalizzato alla massima trasparenza sulla gestione, oltre che sui risultati, possa assumere, un valore di strumento di controllo per la collettività di riferimento.

La vivacità di studi in materia ha portato all'elaborazione di numerosissimi modelli per la costruzione di un bilancio sociale. La confusione a livello internazionale ha fatto sì che solo in tempi estremamente recenti si sia iniziato a raggiungere, per lo meno in Italia, un accordo sulla denominazione da assegnare a tale strumento e si stiano iniziando a delineare delle caratteristiche comuni ai diversi modelli. In Italia non esistono obblighi di legge per la redazione del bilancio sociale quindi si sono venute a creare diverse tipologie di documenti. Questa breve disamina sul perché del bilancio sociale serve ad introdurre il presente lavoro e spiegarne la struttura.

L'elaborato è composto da due virtuali macroaree, una "parte teorica" e una "parte pratica".

La prima parte introdurrà il concetto di CSR proponendone un modello a sei strumenti. Ogni capitolo successivo spiegherà questi con diverso grado di

dettaglio, soffermandosi ovviamente sullo strumento di nostro interesse: il bilancio sociale. La conclusione di questa macroarea cercherà di spegnere i dubbi riguardo l'utilità della responsabilità sociale d'impresa, individuando tutte le possibili sinergie tra strategie sociali e performance aziendali.

La “parte pratica”, tipica più di una relazione scientifica che economica, analizzerà il bilancio sociale e ambientale di un'azienda pubblica quale la Cermec s.p.a.. Relazione che avrà lo scopo di rendere concreti i concetti raccolti e spiegati nella parte teorica. Si effettuerà una sorta di “autopsia”, con la differenza che questo è un esame post-mortem e noi lo effettueremo su un documento vivo e destinato ad una continua crescita. Verrà presentata la struttura del documento e si racconterà del contenuto e delle azioni che hanno portato alle diverse certificazioni etico, sociali e ambientali. Inoltre saranno presentate le domande e risposte alle interviste effettuate in Azienda per completare l'opera e renderla più chiara.

Infine mi auguro che il presente elaborato sia di utilità, per chi come il sottoscritto, abbia avuto iniziali sospetti di validità sulla CSR. Sospetti stravolti e trasformati in pura convinzione che in un contesto dinamico, dove le aziende si trovano a competere, diventa sempre più importante l'attenzione a temi quali l'etica e i valori aziendali.

Dopotutto le aziende comunicano non solo attraverso quello che dicono, ma anche attraverso quello che fanno.

Capitolo primo

Il sistema di gestione strategica ai fini della responsabilità etico-sociale dell'impresa

Sommario: 1.1. Premessa – 1.2. Una panoramica sui sistemi di gestione –
1.3. Un sistema di gestione strategico ai fini della CSR

1.1. Premessa

Nel 2001 viene pubblicato il Libro Verde della Commissione Europea che definisce la responsabilità sociale dell'impresa (CSR) come l'integrazione, su base volontaria, da parte delle imprese degli aspetti sociali e ambientali nelle operazioni di business e nelle relazioni con gli *stakeholder*¹.

In accordo con questa definizione si può guardare all'impresa come a un complesso sottosistema sociale in cui s'instaurano relazioni di varia natura tra i diversi soggetti che con l'impresa s'incontrano e confrontano. I collaboratori, gli investitori, i clienti e i consumatori, i fornitori e i partner commerciali, la comunità e la società civile, la Pubblica amministrazione e gli organismi di controllo, le generazioni future e gli interessi ambientali, la cui relazione con l'impresa è ben descritta dal concetto di *stakeholder*², sono portatori di molteplici

¹ Cfr., Commissione delle Comunità Europee, *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001.

² Uno *stakeholder* è una persona che ha un interesse "in gioco" nelle relazioni con l'impresa, siano esse dirette o indirette. Sebbene le origini del termine non siano certe, la sua prima apparizione risale agli studi di *management* realizzati all'inizio degli anni '60 dallo *Stanford Research Institute*, nei quali gli *stakeholder* venivano indicati come quei "gruppi senza il cui contributo l'impresa non potrebbe sopravvivere". La definizione oggi quasi unanimemente utilizzata in letteratura, coniata da Freeman (1984), propone un'accezione più estesa del concetto, identificando come *stakeholder* dell'impresa ogni "individuo o gruppo di individui che possa influenzare o

e differenziati interessi – economici, sociali, ambientali – nei confronti dell'impresa e anch'essa nutre verso di loro differenti tipi di aspettative.

Ma se da un lato è facile comprendere come nei rapporti tra l'impresa e i suoi *stakeholder* entrino in gioco aspettative non univoche, che dipendono dagli interessi concreti che separatamente ciascun interlocutore ha nel “massimizzare la propria utilità” nella relazione con gli altri, dall'altro è difficile gestire la naturale conflittualità tra i legittimi interessi di coloro che, in vario modo, contribuiscono alla realizzazione della missione dell'impresa o vengono influenzati dalle sue scelte e attività.

La responsabilità sociale d'impresa pone dei vincoli all'esercizio dell'autorità dei proprietari in modo tale da ottenere un esercizio comunque vantaggioso per tutti gli *stakeholder*; essa definisce alcuni vincoli reciproci tra gli interessi dei vari *stakeholder* e consente un bilanciamento delle diverse attese e pretese che essi nutrono nei confronti dell'impresa, creando un clima di fiducia favorevole agli scambi. L'impresa *multi-stakeholder* è così un sistema evoluto in cui l'aspetto fondamentale risiede nella gestione delle relazioni tra l'impresa e i suoi molteplici portatori di interesse.

La CSR, intesa come integrazione degli aspetti sociali, economici e ambientali e soprattutto come governo delle relazioni con gli *stakeholder* dell'impresa non risulta essere un elemento addizionale ma il cuore stesso della gestione strategica di ogni organizzazione. In ragione di ciò, recentemente, si sta assistendo allo sviluppo di un numero sempre crescente di modelli, linee-guida e standard in grado di offrire al *managemant* delle organizzazioni strumenti utili a una gestione socialmente responsabile.

Da quanto premesso, emergono chiaramente quelli che dovrebbero essere considerati i tratti distintivi di un sistema di gestione ai fini della responsabilità sociale dell'impresa: un sistema di gestione che considera le relazioni dell'impresa con tutti i suoi *stakeholder* in un'ottica di bilanciamento equo delle

essere influenzato dalle attività dell'impresa”. Sono quindi *stakeholder* dell'impresa i dipendenti, gli azionisti, i clienti, i fornitori, le comunità locali, le autorità di controllo e le istituzioni pubbliche, ma anche le generazioni future, i concorrenti, le associazioni non governative, i partiti politici, l'università, ecc.

loro aspettative legittime; finalizzato a minimizzare i rischi etici e massimizzare la fiducia degli *stakeholder* stessi e la reputazione dell'impresa.

1.2. Una panoramica sui sistemi di gestione

Uno sguardo alla storia e alla natura dei sistemi di gestione creati per finalità diverse dalla responsabilità sociale d'impresa permette di prospettare un modello di sistema capace di includere i tratti distintivi evidenziati. I sistemi di gestione (*Management System*) si sono sviluppati nella seconda metà del secolo scorso. Fra questi, i primi nati si ponevano come obiettivo la conformità del prodotto attraverso modelli organizzativi rispondenti a particolari requisiti; tali sistemi in seguito maturarono il proprio obiettivo preoccupandosi della soddisfazione del cliente.

Si tratta della famiglia delle ISO 9000, un corpo di norme finalizzate ad aiutare qualsiasi tipologia d'organizzazione, indipendentemente dalle caratteristiche e dalle dimensioni, progettare, realizzare e mantenere sistemi di gestione per la qualità.

Nel corso del tempo, l'evoluzione dei sistemi gestionali ha portato a considerare norme non esclusivamente alla qualità del prodotto/servizio offerto e al cliente, ma alla soddisfazione di altre categorie di soggetti, o, come si direbbe nel linguaggio della CSR, altri gruppi di *stakeholder*.

Ad esempio, le norme ISO 14000 richiedono alle organizzazioni di definire la propria politica ambientale, impegnandosi nella prevenzione dell'inquinamento e nella generale tutela dell'ambiente per la vita delle generazioni presenti e future.

La norma OHSAS 18000 invece si preoccupa di gestire in un'ottica di prevenzione e di miglioramento continuo le problematiche relative alla salute e sicurezza dei lavoratori e degli impianti di un'azienda, con modalità che garantiscono la conformità alle leggi e la corretta gestione dei rischi. Tale norma è stata sviluppata in modo da enfatizzare la compatibilità sia con le ISO 9000 sia

con le ISO 14000 rispetto alle quali presenta una struttura sostanzialmente identica e una vicinanza concettuale e metodologica.

Sempre in merito alla sicurezza, ma in questo caso dei dati aziendali è nato, dall'esperienza del mondo industriale e finanziario inglese, lo standard BS 7799, il quale, accettato internazionalmente, si è poi evoluto nella ISO 17799 che introduce il concetto di sistema di gestione nell'ambito del trattamento delle informazioni, portando dunque a pensare alla tutela dei dati personali e non solo come un obbligo di legge, ma, anche in termini di efficienza all'interno di un sistema di qualità aziendale.

Tutte queste normative prevedono che l'organizzazione sviluppi, attui, riveda e mantenga la politica elaborata attraverso alcune attività: la pianificazione per identificare e valutare i rischi e definire gli obiettivi e i programmi del proprio sistema di gestione, identificando e rendendo disponibili le risorse e i supporti necessari; il monitoraggio per tenere sotto controllo e valutare le prestazioni dell'organizzazione rispetto alle leggi e ai regolamenti in materia e per definire le azioni preventive e correttive necessarie al miglioramento continuo del sistema di gestione; la revisione del sistema per verificare la corrispondenza del sistema di gestione alle esigenze dell'organizzazione, oltre che l'adeguatezza, l'efficacia e il miglioramento.

Nel 1997 viene pubblicato lo standard SA 8000, il primo standard ufficiale indirizzato ad aiutare le organizzazioni a realizzare e mantenere sistemi di gestione per la CSR.

La norma riguarda la sfera delle responsabilità dell'impresa verso un particolare *stakeholder*: il lavoratore. L'organizzazione deve dimostrare che sono state messe in atto politiche e procedure per gestire le attività relative ai rapporti e alle condizioni di lavoro con particolare riferimento a dei requisiti che riguardano aree quali: lavoro infantile, lavoro obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione.

La SA 8000 risulta essere un strumento in grado di supportare le organizzazioni nel progettare, implementare e migliorare la gestione delle proprie risorse umane. È evidente come tali forme di certificazione rispondano a esigenze diverse, talvolta contrastanti, e alla necessità da parte delle organizzazioni di ottemperarle; esse risultano per lo più settoriali, riferite a singoli *stakeholder* o a particolari aspetti e ambiti, senza un'effettiva preoccupazione per uno sguardo solistico dell'impresa.

Un sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale delle organizzazioni invece presuppone l'evoluzione dei sistemi di gestione da un'ottica *mono-stakeholder* e settoriale a un approccio in cui si tenga conto della soddisfazione delle aspettative di ogni *stakeholder* dell'impresa. È ipotizzabile pensare che così come è cambiata, o sta cambiando, la visione dell'impresa da una prospettiva *mono-stakeholder* a una *multi-stakeholder*, anche i sistemi di gestione delle organizzazioni in futuro si orienteranno in questa direzione.

Accanto a ciò bisogna, tuttavia, riconoscere che l'insieme delle certificazioni settoriali, può offrire una prospettiva utile da cui guardare a un sistema di gestione ai fini della responsabilità sociale in un approccio *top-down*, vale a dire d'insieme dei diversi sistemi di gestione (Qualità, Ambiente, Sicurezza, ecc.) con la sovrapposizione del bilanciamento degli interessi e delle aspettative degli *stakeholder*.

Quindi si intuisce che l'approccio *top-down* porta un sistema di gestione della CSR a tener conto che gestire una realtà aziendale in base a principi di responsabilità sociale, significa andare sistematicamente, e per ogni categoria di *stakeholder*, oltre i requisiti minimi di legge e trattare ogni ambito di relazione tra impresa e suoi *stakeholder* prestando, nella ricerca di un equo bilanciamento delle aspettative di ciascun portatore di interesse, particolare attenzione alle aree a rischio etico.

1.3. Un sistema di gestione strategico ai fini della CSR

Gli standard esistenti, sia quelli esaminati sia altre utilizzate dalle organizzazioni, non soddisfano quindi pienamente i requisiti necessari a un efficace, efficiente ed equo sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale. Tuttavia è possibile concepire un modello di pianificazione strategica delle organizzazioni e un sistema di gestione connesso che possa effettivamente consentire alle organizzazioni un miglioramento delle loro performance etico-sociali.

Il modello rimanda all'idea del contratto sociale³ tra l'impresa e i suoi *stakeholder*; esso prevede l'utilizzo da parte delle organizzazioni di sei strumenti di CSR, i quali sono finalizzati ad accrescere la fiducia degli *stakeholder* e conseguentemente la reputazione verso l'organizzazione.

Gli strumenti che danno attuazione al modello e che andremo a visionare nel presente lavoro, soffermandoci con maggior dettaglio sulla rendicontazione etico-sociale e tralasciando la formazione etica, sono:

1. la **Visione etica** che identifica un criterio etico di bilanciamento tra i molteplici diritti e le molteplici aspettative dei vari *stakeholder* componendo in un quadro unitario di tipo strategico la missione e i valori dell'organizzazione;
2. il **Codice etico** che enuncia l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'organizzazione nei confronti di tutti i suoi *stakeholder* e contiene i principi e le norme di comportamento che arricchiscono i processi decisionali aziendali e orientano i comportamenti;
3. la **Formazione etica** costituita dall'insieme delle attività che sviluppano e adeguano nel tempo la capacità di riconoscere, analizzare e risolvere i dilemmi etici a livello organizzativo e attraverso la quale è possibile

³ Il contratto sociale non è un contratto reale ma ideale, è una pietra di paragone. Esso si fonda su un'idea di giustizia, in base alla quale è giusto ciò che gli individui razionalmente e consensualmente accettano in modo unanime. Per realizzare un accordo equo è necessario che siano soddisfatte alcune condizioni: devono essere presi in considerazione gli interessi di tutti; tutti devono essere informati e non ingannati; nessuno deve aver subito o subire forza o costrizione; l'accordo deve essere raggiunto volontariamente mediante l'esercizio della razionalità.

comunicare condivisione attorno ai valori e ai principi del Codice etico, oltre che favorire l'introduzione dei diversi strumenti di responsabilità etico-sociale;

4. i **Sistemi Organizzativi di attuazione e Controllo** che rappresentano l'infrastruttura dell'organizzazione per il sostegno, il miglioramento e il controllo della performance etica, attraverso l'allineamento delle strategie, delle politiche e degli obiettivi aziendali con i valori e i principi etici condivisi;
5. la **Rendicontazione etico-sociale** che prevede la predisposizione di un sistema di misurazione e di raccolta sistematica, organizzazione e comunicazione dei dati relativi all'impatto delle attività dell'organizzazione sul benessere dei vari *stakeholder*, che comporta la valutazione della coerenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi derivanti dalla missione, dei valori e dal Codice etico; e che presuppone il rilevamento, tramite il dialogo con gli *stakeholder*, del grado di soddisfazione o insoddisfazione in merito alla corrispondenza fra le loro aspettative, gli obiettivi e i risultati delle attività dell'organizzazione.
6. la **Verifica esterna** svolta da un organismo terzo indipendente per accertare la conformità degli strumenti di responsabilità etico-sociale adottati e attuati dall'organizzazione.

Nessuno di questi strumenti considerati singolarmente è sufficiente ad attuare un sistema di gestione ai fini della CSR.

Capitolo secondo

Visione etica e valori d'impresa

Sommario: 2.1. Visione etica e valori d'impresa

2.1. Visione etica e valori d'impresa

L'impresa può essere considerata il frutto della cooperazione tra differenti soggetti, gli *stakeholder*, che istituiscono rapporti mediante diverse forme organizzative e contrattuali, formalizzate o meno, che contribuiscono a far raggiungere attraverso la loro azione congiunta uno scopo: la “missione aziendale”. Con “missione aziendale” si può identificare l'elemento teleologico dell'agire dell'impresa, ossia la finalità che l'impresa intende perseguire connessa alle conseguenze che intende generare attraverso la cooperazione tra gli *stakeholder*.

Le etiche teleologiche sono immediatamente condotte ad attribuire significato morale alla missione aziendale. Secondo il punto di vista utilitarista dell'atto, in cui l'impresa è una sorta di ente artificiale volto a perseguire il benessere sociale, la missione dovrebbe essere un'idea di “bene” che fa parte del più ampio benessere generale e che in sé, indipendentemente dalla distribuzione di tale benessere, ha significato etico; per l'etica neoaristotelica invece, che considera l'impresa come l'espressione di un'unità organica e non conflittuale, la missione esprime un'ideale di eccellenza condiviso dalla comunità di appartenenza dell'impresa in quanto fondato su qualche tradizione, e il perseguire la missione è in sé stesso una virtù.

Tuttavia è dubbio che si possa descrivere l'impresa come un ente volto direttamente alla massimizzazione del benessere sociale (forse questo può essere affermato per l'impresa di proprietà pubblica, o per le organizzazioni della Pubblica amministrazione), né una comunità ispirata a un ideale organico di eccellenza, priva di conflittualità al suo interno. Più credibile, sia come spiegazione che come modello normativo, è invece il punto di vista contrattualista, secondo cui l'impresa è un costrutto istituzionale che rende possibile la cooperazione tra gli *stakeholder* e che è basata sul loro consenso razionale. Nel contrattualismo la missione riceve significato morale alla luce dell'accordo tra gli *stakeholder*: la missione è allora il piano di azione congiunta che si intende produrre mediante la cooperazione equa ed efficiente tra gli *stakeholder*; è il loro agire coordinato e comune. La missione è un fine intermedio: il fine ultimo è la reciproca soddisfazione (equa ed efficiente) dei diritti e degli interessi degli *stakeholder* (ove ovviamente essenziale è includere i consumatori, oltre che coloro che apportano contributi, e la collettività in cui l'impresa opera, che si può avvantaggiare degli effetti indiretti o esternalità positive).

Il rapporto che si instaura fra i diversi *stakeholder* si caratterizza per la compresenza di cooperazione e conflitto: i soggetti che aderiscono hanno interessi in parte concordanti e in parte contrastanti; ciascun soggetto si attende di beneficiare del risultato dell'attività cooperativa, in quanto fa investimenti (di capitale, lavoro, conoscenza, ecc.) per il raggiungimento del fine intermedio comune, ma sulla appropriazione del frutto del raggiungimento di tale fine intermedio (il valore per i consumatori, quello per i lavoratori, per gli investitori per i creditori e i fornitori, ecc.) permane un conflitto distributivo. Dal momento che esistono aspettative e attese legittime in parte conflittuali, occorre dare a esse un riconoscimento, parziale o completo, mediante la definizione dei diritti e delle responsabilità che l'impresa stabilisce nei confronti dei suoi *stakeholder*. È necessario cioè definire dei criteri di bilanciamento fra le pretese legittime degli

stakeholder, in modo tale che ciascuno possa ricevere un'equa remunerazione rispetto all'investimento compiuto.

In questa prospettiva, il contratto sociale (equo ed efficiente) fra l'impresa e i suoi *stakeholder* costituisce il punto di equilibrio imparzialmente accettabile da ciascuno, in base al quale ogni *stakeholder* può liberamente decidere di contribuire, o almeno non ostacolare, il perseguimento della missione.

Pertanto se vogliamo interpretare la CSR in una prospettiva contrattualistica è la visione di impresa, più che la missione, a occupare la "posizione guida" all'interno di un sistema di gestione strategica volto alla CSR. La visione etica definisce come l'impresa intende bilanciare i molteplici interessi e pretese dei suoi *stakeholder*, riconoscendo i diritti e le obbligazioni morali nei confronti dei loro titolari in modo da renderne possibile la reciproca cooperazione, ed esprime in tal modo l'idea di contratto sociale che fonda su relazioni di fiducia i legami dell'organizzazione con i suoi *stakeholder*.

Ovviamente il contratto sociale non è un contratto reale, bensì ipotetico. Esso risulta normalmente da una "ricostruzione razionale" (o interpretazione) delle condizioni alle quali è possibile un consenso razionale e non forzato degli *stakeholder* allo svolgimento di un piano di azione comune e reciprocamente vantaggioso. Ciò che ha valore etico, per il contrattualismo, è l'accordo unanime tra gli *stakeholder* nel perseguire il loro reciproco vantaggio; l'eticità sta nell'imparzialità dell'accordo, cioè nell'equità della distribuzione dei benefici allocati a ciascuno *stakeholder*, che equivale a dire che la sua scelta razionale e la sua concezione del bene sono state ugualmente rispettate. Di conseguenza la "visione etica di impresa" è l'interpretazione dell'idea di giustizia caratterizzante una particolare impresa. Dalla "visione" il management trae il criterio di valutazione e bilanciamento delle pretese di ciascuno *stakeholder* contro le pretese di ciascuno degli altri nelle diverse situazioni rilevanti, e in base a essa si decidono i comportamenti responsabili che l'impresa deve tenere nei loro confronti.

In questa prospettiva la visione etica riunisce e supera, in un certo senso, sia la “missione”⁴ che i “valori aziendali”⁵, intesi come tratti culturali che identificano l’impresa considerata come insieme organizzato di individui volto al perseguimento della missione. Essa stabilisce la modalità con cui si intende perseguire la missione. I valori poi sono i principi etici di equo trattamento di ciascuno *stakeholder*, sulla cui base vengono stabiliti i doveri fiduciari che l’impresa deve a ciascuno di essi, e che costituiscono quindi le basi per una *governance* allargata e una strategia socialmente responsabile dell’organizzazione.

È chiaro quindi che i principi riconosciuti dall’impresa come parte della visione, non hanno prima di tutto un ruolo strumentale, non rispondendo principalmente a ragioni di convenienza o profittabilità, né sono mezzi per perseguire principalmente scopi altri da sé. Sarebbe una ben strana modalità di argomentazione – in ultima analisi autodistruttiva- quella di chi affermasse che i valori “servono” a migliorare la performance – anche se naturalmente è vero che se un’impresa con i valori condivisi tra i suoi membri ha una performance migliore. Se fossero meri mezzi per qualcosa di diverso, allora il loro valore sarebbe strumentale rispetto a qualche cosa d’altro, che sarebbe il vero “valore”⁶. Essi hanno valore in sé poiché stabiliscono il trattamento imparziale, secondo l’idea di contratto sociale equo, di ciascuno *stakeholder*, grazie al quale lo *stakeholder* stesso potrà razionalmente aderire alla cooperazione. L’idea è semplicemente quella kantiana: nessuno *stakeholder* può essere considerato

⁴ La missione rappresenta l’orientamento finale verso gli obiettivi di fondo, espressione delle ragioni d’essere di ciascuna azienda.

⁵ S’intendono i valori che orientano atteggiamenti e comportamenti di dati soggetti – operanti all’interno o all’esterno di un’impresa – nei riguardi della stessa, in relazione al ruolo loro proprio.

⁶ Si provi a convincere qualcuno del fatto che egli può fidarsi di noi in quanto abbiamo valori comuni, spiegandoli tutto ciò con l’affermazione che i valori altro non sono per noi che un mezzo per perseguire altri scopi. Immediatamente il richiamo ai valori perderà peso nella conversazione, ed egli - per fidarsi - vorrà sapere quali siano i nostri “veri” scopi e se essi siano compatibili con i suoi. Il rischio è ridurre il discorso sui valori a pura retorica o peggio ipocrisia, secondo cui al collaboratore, al consumatore, ecc. si parla di “valori”, mentre i manager vicendevolmente si “strizzano l’occhio”, intendendo con ciò dire che se “loro” ci credono allora la performance (ad esempio finanziaria) migliorerà.

come un mero mezzo, ma sempre anche come fine a sé dell'azione congiunta dell'impresa, cosicché il principio che ne identifica la modalità di trattamento equo serve un fine (o valore) in sé stesso, poiché equivalente a rispettare i valori e i fini in base ai quali lo *stakeholder* potrebbe decidere autonomamente di collaborare con l'impresa o non ostacolarne l'attività. Se d'altra parte uno *stakeholder* è trattato equamente, allora egli potrà accettare razionalmente di cooperare e quindi di operare egli stesso a vantaggio degli altri *stakeholder*, cioè agire *anche* come un mezzo, ma non come un mero mezzo, per l'equa soddisfazione delle pretese degli altri *stakeholder*, intese come fini a sé esse stesse. Il risultato è una performance migliore dell'impresa nel suo assieme, in quanto la performance dell'impresa stessa altro non è se non la reciproca soddisfazione equilibrata e bilanciata delle aspettative e pretese legittime dei diversi *stakeholder*.

In conclusione un sistema bilanciato, equilibrato e coerente di principi, ciascuno dei quali stabilisce un criterio di equo trattamento di una classe di pretese, interessi o bisogni di uno o più *stakeholder*, nel suo insieme rende esplicita un'interpretazione del contratto sociale che una data impresa propone ai suoi *stakeholder*. Tale sistema di bilanciamento è la visione etica dell'impresa.

Possiamo così descrivere i passi fondamentali per stabilire e rendere efficace la “visione etica” di impresa, nella prospettiva di un sistema di gestione strategico volto alla CSR:

- Identificare gli *stakeholder* dell'organizzazione, i quali non possono essere decisi arbitrariamente e in modo strumentale, ma genuinamente riconosciuti sulla base del fatto che essi intrattengono effettive relazioni (dirette o indirette) con l'organizzazione, tali che i loro interessi siano effettivamente coinvolti e posti a rischio dalla conduzione dell'impresa e perciò tali interessi costituiscono la base per pretese legittime e, potenzialmente, per diritti degli *stakeholder* verso l'impresa;

- L'impresa deve negoziare i principi etici generali di giustizia ed equità con gli *stakeholder*; tali principi devono identificare quali tra le pretese e le aspettative dei vari *stakeholder* si ritiene abbiano una legittimità morale nei confronti dell'impresa tali che la loro soddisfazione si configuri come un diritto per gli *stakeholder* stessi. Soddisfazione equa non significa necessariamente completa, poiché gli interessi devono essere bilanciati tra i vari *stakeholder* e l'impresa stessa;
- Tali principi avranno necessariamente natura astratta e generale per permettere di generare aspettative sui comportamenti dell'organizzazione anche in situazioni nelle quali gli eventi sono imprevisi o non prevedibili da una regola concreta e particolare; la loro vaghezza ne permette l'applicabilità a una molteplicità di contingenze, alcune delle quali non siamo in grado di prevedere *ex ante*, cosicché, operando tramite l'analogia, possiamo estenderne l'applicazione dai casi noti ai casi imprevisi;
- I principi, d'altro canto, dovranno consentire di derivare impegni abbastanza determinanti in quelle aree ove possono effettivamente emergere comportamenti opportunistici verso qualche *stakeholder*, cioè comportamenti che privano uno o più *stakeholder* della soddisfazione equa di una legittima aspettativa a causa del perseguimento non equo dell'interesse di un diverso *stakeholder*. Un'accurata ricognizione delle aree organizzative a rischio deve perciò permettere di identificare, mediante tipologie necessariamente astratte e generali, quelle fattispecie "tipiche" in cui potrebbe materializzarsi un comportamento opportunistico, ricordando che l'opportunismo può avere molteplici forme: abuso dell'autorità organizzativa e del potere di decidere discrezionalmente; ricontrattazione di accordi impliciti o espliciti, a causa di falle del contratto; asimmetria informativa, ecc.;
- La conformità effettiva ai principi e ai valori richiede però qualcosa in più di una giustificazione morale imparziale. Comporta spesso cambiamenti

nel sistema di preferenze: un desiderio di conformità reciproca per agire in accordo con una visione ideale e con principi concordanti. Fondamentalmente nella creazione di preferenze a favore della reciproca conformità alla visione e ai valori risulta l'impegno esplicito, duraturo, genuino e non ipocrita del top management, nel corso del processo di identificazione, comunicazione e attuazione dei valori e della visione etica d'impresa. Ogni incertezza in merito all'adesione uniforme e non dettata dalle contingenze da parte del vertice distrugge non solo la credenza sulla sua conformità, ma anche l'effettiva forza motivazionale che il sistema di valori e la visione esercitano sulle preferenze e sul desiderio intrinseco di conformarsi da parte dei collaboratori, in quanto questo è largamente basato su un fattore di reciprocità che non significa necessariamente la ricerca di un beneficio privato, ma, al contrario, che il desiderio stesso di conformarsi dipende dalla credenza che la controparte nell'organizzazione faccia lo stesso. I processi di acquisizione, fusione e ristrutturazione aziendale da questo punto di vista possono costituire una seria sfida alla permanenza della visione etica di impresa: talvolta un nuovo management può ricercare l'affermazione della propria autorità personale affermando una discontinuità culturale e nello stile di direzione rispetto alla cultura tradizionale, affermando maggiore "flessibilità", spirito di iniziativa e discrezionalità rispetto ai "lacci e laccioli" della cultura di impresa convenzionale. L'incentivo a far emergere i tratti personali di una nuova direzione può così giocare contro l'aspettativa di un'uniforme e non arbitraria applicazione dei principi, ovvero far sorgere la credenza che essi saranno applicati "solo quando conviene", e quindi rendere inefficaci le preferenze conformiste che spingono alla adesione basata sulla reciprocità.

- Nondimeno è fondamentale adottare un approccio partecipativo alla elaborazione, deliberazione e formazione sulla visione e sui valori di impresa, che non dovrebbero mai apparire come paternalistici, ma frutto di un attivo dialogo tra tutti membri dell'organizzazione, in modo tale da

creare le basi di un'effettiva adesione. Il *self-enforcement* e l'adesione volontaria trovano, infatti, supporto nella consapevolezza di aver preso parte al processo di *self-regulation*, ossia di non esser stati sottoposti all'imposizione passiva di norme esogene: in una parola la conformità è rafforzata dalla consapevolezza che la visione etica sia emersa, o almeno potrebbe essere razionalizzata, come frutto di un accordo volontario tra soggetti che si auto-regolano. Di conseguenza, se si vuole ottenere una conformità effettiva, il soggetto che si auto-regola non può essere "l'azienda" come entità astratta, separata da coloro che la compongono, o, tanto meno, il solo vertice aziendale, ma anche coloro che operano nell'azienda, partecipare ex ante al processo di elaborazione e deliberazione rende psicologicamente più facile che costoro che hanno partecipato aderiscano alla visione, ai principi e ai valori;

- La motivazione conformista di adesione alla visione non può andare disgiunta dalla formazione delle competenze cognitive richieste dall'attuazione della visione e dei principi nei diversi contesti decisionali, incluse quelle situazioni in cui essa non può essere applicata in modo routinario, come semplice applicazione meccanica di regole concrete, ma richiede l'interpretazione e la comprensione delle situazioni da parte degli agenti, ai quali è richiesto di impiegare effettivamente quei valori e quei principi nella presa delle decisioni. Per questo è necessario sviluppare nei manager e nei collaboratori le competenze necessarie affinché le decisioni vengano prese sulla base di principi e valori, il che significa sviluppare la capacità di maneggiare concetti etici astratti e generali, e al contempo migliorare le capacità interpretative indispensabili a ricondurre, per analogia e similarità, le situazioni impreviste all'interno del dominio di applicazione dei principi generali stessi almeno entro una certa soglia di appartenenza tale da rendere i principi effettivamente pertinenti per esprimere un giudizio nel caso in esame. Ciò significa sviluppare la

capacità di fronteggiare la vaghezza, creata dalle situazioni impreviste, attraverso lo sviluppo dell'abilità cognitiva di *pattern recognition*;

- Una struttura di incentivi e compensazioni dei collaboratori basata solo sui risultati di business dell'impresa potrebbe scoraggiare l'adesione volontaria ai principi e ai valori della visione etica di impresa, così come per altro potrebbe essere scoraggiante considerare la conformità a regole etiche un parametro della performance personale del collaboratore, da premiare con incentivi monetari ulteriore. Se è vera l'ipotesi sulle preferenze conformiste, seguire ideali può essere esso stesso ritenuto un atto auto-remunerativo, nel caso in cui ciascuno nell'impresa si conformi a essi e abbia l'aspettativa che gli altri si conformino. Sarebbe quindi controproducente affermare un sistema incentivante in cui la conformità ai principi e ai valori sia tradotta in standard osservabili di comportamento dalla cui esecuzione dipenda la remunerazione dei collaboratori, in quanto ciò sostituirebbe alla motivazione intrinseca, basata sulla aspettativa e la reciprocità, il desiderio strumentale di premi e gratifiche. Al contempo però remunerazioni basata sul risultato, indifferenti a come i risultati sono generati, è distruttiva rispetto al desiderio di adesione volontaria alla visione e ai principi, poiché segnala che essa non è reciprocamente attesa e oggetto di preferenza in sé da parte del management, e che il suo apprezzamento è subordinato ai risultati ottenuti (che in parte dipendono da condizioni casuali esterne e talvolta possono essere facilitati da condotte opportunistiche). La soluzione più appropriata è perciò identificare per ogni funzione risultati attesi, conformemente a standard di condotta osservabili, e che si remunerino bensì i risultati, ma condizione che il loro raggiungimento rispetti gli standard di condotta intesi come vincoli, cioè come condizioni necessarie ma non sufficienti per l'incentivo. Questo ovviamente non è sempre facile, poiché la modalità di esecuzione di un compito (a meno che una procedura non sia appositamente disegnata in modo da essere un segnale osservabile, o una

proxy del comportamento in effetti difficile da verificare) può essere informazione riservata, mentre il risultato può essere più facilmente verificabile. In assenza di una linea guida semplice e chiara in materia di remunerazione, questo punto può essere quantomeno considerato come una radicale revoca in dubbio alla cieca fiducia nei sistemi di incentivazione contingenti sui risultati di business o di mercato (o peggio finanziari, come nel caso delle *stock options* dei manager), che tanta teoria economica e manageriale hanno teorizzato come soluzione efficiente, seppur di *second best*, al problema della motivazione al lavoro in situazioni di asimmetria informativa.

Capitolo terzo

Il codice etico come strumento di gestione delle relazioni con gli *stakeholder*

Sommario: 3.1. Codice etico ed etica degli affari – 3.2. I contenuti: dai principi etici alle norme di comportamento – 3.3. La metodologia di sviluppo – 3.4. Il codice etico non è solamente un codice di condotta – 3.5. Un modello di gestione strategica

3.1. Codice etico ed etica degli affari

Il codice etico può essere considerato lo strumento principale per l'istituzionalizzazione dell'etica – o, più precisamente, dell'etica degli affari – all'interno dell'impresa. Alcuni dati sono significativi: negli Stati Uniti, quasi la totalità delle maggiori *corporation* ha oggi un codice etico⁷ e l'*Ethics Officer Association*, l'associazione professionale che riunisce i responsabili dei programmi di etica d'impresa fondata nel 1992 da una decina di soci, conta oltre 950 iscritti⁸. In Canada, l'86% delle maggiori imprese dispone di un codice etico⁹; nel Regno Unito il 73% delle imprese incluse nell'indice FTSE 100 risulta avere un codice etico¹⁰; in Italia, secondo una ricerca effettuata nel 2003 su un campione di 115 aziende italiane, il codice etico è presente nel 56% dei casi¹¹.

⁷ Il 92% nel 1992 secondo dati del *Center for Business Ethics*, <http://ecampus.bentley.edu/dept/cbe>.

⁸ Fonte: *Ethics Officer Association*. www.eoa.org.

⁹ Fonte: *Kpmg Ethics Survey 2000* realizzata su un campione di 1000 aziende.

¹⁰ Fonte: *Institute of Business Ethics*, Londra. www.ibe.org.uk.

¹¹ Fonte: *Survey Q-Res 2003*. www.qres.it.

Prima di esaminare più in dettaglio i contenuti e discutere alcuni criteri per un'efficace applicazione dei codici etici in impresa, appare opportuno soffermarsi sull'oggetto dell'etica degli affari, una disciplina già ben presente nelle *Business School* statunitensi.

L'etica degli affari (*business ethics*) è l'applicazione della riflessione filosofica alle diverse istituzioni dell'economia, dal livello più generale (Stato, Mercato), alle forme organizzative intermedie (Imprese e Organizzazioni) fino alle singole decisioni manageriali e comportamentali individuali (contratti, rapporti di lavoro), al fine di esprimere una valutazione sulla giustificazione morale di tali istituzioni, riaffermandone la legittimazione morale e, nel caso delle imprese, le condizioni per “una licenza di operare” condivisa. È opportuno chiarire, per evitare i fraintendimenti comuni concernenti il termine “etica”, che quella degli affari non ha per oggetto ogni aspetto della nostra vita: non si occupa, ad esempio, di diverse concezioni personali del bene, o di convinzioni religiose. Da ciò discende che il Codice etico d'impresa non ha, né dovrebbe avere, la pretesa di regolare le scelte in ogni ambito della sfera delle relazioni personali, ma solo nelle relazioni che hanno un'origine “economica”. L'espressione sopra usata – regolare le scelte – richiama la natura normativa del Codice etico: il suo scopo ultimo è infatti *prescrivere* azioni, non *descrivere* situazioni. Una funzione fondamentale del Codice etico è quindi stabilire delle norme comportamentali che regolino sia i comportamenti dei dipendenti fra di loro e verso l'impresa, sia le relazioni tra i membri dell'impresa e gli *stakeholder* esterni. Questa funzione del Codice etico è ben nota, ed è facilmente riscontrabile in quasi tutti i codici etici aziendali elaborati in Italia e all'estero. Vi è tuttavia un'altra funzione, legata alle finalità dell'etica degli affari sopra ricordate, che logicamente viene prima del ruolo del codice come (auto)regolamentazione dei comportamenti, ed è la funzione di legittimazione morale dell'impresa, ovvero il sostegno della sua reputazione agli occhi degli *stakeholder*. Il codice etico esprime infatti gli obblighi fiduciari tra l'impresa – e in particolare chi la dirige ai vari livelli – e i vari *stakeholder* dell'impresa: rappresenta quindi la “carta costituzionale” che

vincola la discrezionalità di chi è in posizione di governo nell'impresa, e definisce i confini di un legittimo esercizio dell'autorità. È chiaro che la regolazione dei doveri dei dipendenti dovrebbe subordinarsi all'assunzione esplicita degli impegni e dei doveri fiduciari da parte della direzione aziendale verso i dipendenti e tutti gli altri *stakeholder* dell'impresa.

Il codice etico ha importanti riflessi anche sulla formazione delle strategie dell'impresa. Ogni organizzazione economica nasce e si sviluppa perseguendo degli obiettivi strategici finalizzati al raggiungimento della Missione aziendale. Spesso manca una dimensione deontologica nelle missioni aziendali, che chiarisca quali sono le modalità con le quali si intendono perseguire gli obiettivi organizzativi, o, in altre parole, dichiarare quale approccio l'impresa intende adottare per gestire la complessa rete di relazioni con tutti gli *stakeholder* che concorrono, con diversi contributi di lavoro, risorse finanziarie e input produttivi, alla realizzazione della Missione. E proprio in questo senso è cruciale la funzione di legittimazione morale del Codice etico – quali sono i criteri fondamentali che devono orientare tutte le scelte dell'impresa, effettuate quotidianamente dai collaboratori a ogni livello organizzativo. In questo senso il Codice etico è uno strumento di governo delle relazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, oltre che un insieme di regole di condotta per i membri dell'organizzazione. Per sintetizzare, possiamo dunque affermare che il Codice etico ha un duplice significato:

- Rappresenta la “carta costituzionale” dell'impresa, una “carta dei diritti e doveri morali” che definisce le responsabilità di ogni partecipante dell'organizzazione, enunciando i principi etici e le norme di condotta mediante le quali si dà attuazione ai principi orientando i comportamenti individuali;
- Costituisce uno “*strumento di governance*” e di gestione strategica dell'impresa, identificando i doveri dell'impresa verso gli *stakeholder*, e vincolando innanzitutto i vertici aziendali al rispetto di criteri guida per

l'esercizio dell'autorità legittima, all'interno dell'organizzazione e nei rapporti con gli *stakeholder*.

In questo modo il Codice promuove relazioni basate sulla fiducia, induce la cooperazione degli *stakeholder* e quindi sostiene la reputazione e la legittimazione morale dell'impresa.

3.2. I contenuti: dai principi etici alle norme di comportamento

Possiamo affermare che nelle formulazioni più complete il Codice etico consiste sia di principi etici generali che definiscono i valori fondanti dell'impresa, sia di una serie di specifiche norme di comportamento, che chiariscono, anche con esempi pratici, i comportamenti ammessi e quelli vietati, chiaramente proibendo ogni azione illegale come la corruzione, e indicando modalità di comportamento per situazioni "a rischio" quali il conflitto di interessi, l'accettazione di regali da parte di fornitori o le pratiche di *lobbying*, definendo anche standard di condotta osservabili e verificabili da un *auditor* interno o esterno. Le due dimensioni sono legate l'una all'altra in maniera indissolubile: da un lato, le regole di condotta hanno bisogno di principi etici generali che ne chiariscono il significato e le finalità ultime; dall'altro, le dichiarazioni sui valori perdono di efficacia (e quindi di credibilità) se non ne viene esplicitato il contenuto specifico in relazione alle diverse situazioni di applicabilità.

Per quanto riguarda i temi maggiormente trattati dai codici etici, una ricerca dell'*OCSE*¹² su un campione di 236 codici di imprese operanti in 23 Paesi diversi rileva come le condizioni di lavoro siano il tema principale, trattato dal 60% dei codici etici esaminati, seguito da protezione ambientale (59%), rapporti con i consumatori (47%), corruzione (22%), concorrenza (20%) e trasparenza delle

¹² Fonte: Oecd (2001), *Codes of Corporate Conduct: Expanded Review of their Contents, Working Papers on International Investment*, n. 2001/6, may 2001.

informazioni (18%). Nell'ambito delle condizioni di lavoro, i seguenti aspetti risultano i più citati: ambiente di lavoro (76%), discriminazioni e molestie (60%), salari (45%), assenza di lavoro minorile (43%), obbligo verso i fornitori (41%), libertà di associazione (30%), presenza di attività di formazione (32%) e diritti umani (25%).

Un terzo elemento caratterizza i contenuti di un buon codice etico: la presenza di meccanismi di attuazione dei comportamenti auspicabili. Si tratta di tutte quelle attività e iniziative che l'impresa deve avviare (o rivedere) al fine di supportare la diffusione e la conoscenza del codice, favorire la condivisione dei valori e delle regole di comportamento, monitorare l'effettiva attuazione del codice e gestirne la periodica revisione:

- Introduzione di programmi di Formazione in etica degli affari;
- Nomina di una persona responsabile (*Ethics Officer*) dei programmi di etica in impresa;
- Creazione di una struttura con compiti di supervisione e specifici poteri decisionali, ad esempio in termini sanzionatori (Comitato etico);
- Creazione di meccanismi di segnalazione (*Whistleblowing*), accessibili sia dai collaboratori, sia da *stakeholder* esterni;
- Processi di *Internal Ethical Auditing*, che ampliano l'attività di *audit* di tipo finanziario e di gestione al fine di verificare eticità di comportamenti e procedure aziendali;
- Attività di *Reporting* (bilancio sociale, *social and ethical accountability*, bilancio di sostenibilità, ecc.) con i quali l'impresa comunica periodicamente all'esterno una misurazione dell'impatto sociale, ambientale ed economico delle proprie attività e una valutazione dei risultati ottenuti in relazione agli impegni assunti con il codice etico.

3.3. La metodologia di sviluppo

La metodologia di sviluppo del codice etico si dovrebbe fondare su un processo di consultazione degli *stakeholder* interni ed esterni dell'organizzazione, che può essere sintetizzato nei seguenti elementi¹³:

- Definizione della Visione etica d'impresa: il processo di elaborazione del codice etico sistematizza la visione etica dell'impresa, esplicitando i principi guida che orientano il raggiungimento della missione dell'impresa;
- Identificazione degli *Stakeholder*: il codice deve identificare tutti i gruppi di *stakeholder* che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'impresa, sia perché apportano un contributo alla realizzazione della missione, sia perché subiscono gli effetti delle attività dell'impresa;
- Enunciazione di principi etici generali: i principi etici generali esprimono criteri guida che orientano i comportamenti di tutti i membri dell'organizzazione nelle relazioni con gli altri *stakeholder*;
- Analisi delle aree organizzative critiche nelle relazioni con gli *stakeholder*: per ciascun gruppo di *stakeholder* vanno identificate e trattate in modo specifico le "aree critiche" che possono dar luogo a comportamenti non etici o illegali;
- Definizione di Norme di comportamento e *Standard* di condotta: in relazione alle aree critiche identificate, l'applicazione dei principi etici richiede la definizione di procedure e *standard* di comportamento osservabili;
- Revisione delle politiche aziendali alla luce dei principi etici del codice: riesame delle politiche aziendali esistenti, al fine di verificarne la coerenza con i principi etici esplicitanti nel codice, ed eventuale sviluppo di nuove politiche, per coprire aree critiche non considerate prima dell'introduzione del codice;

¹³ Si vedano le Linee Guida Q-Res (2001), pubblicate dal Cele.

- Identificazione degli Strumenti di Attuazione e Controllo: identificazione delle strutture organizzative (quali l'*ethics officer* e il comitato etico) e dei processi aziendali (come l'*internal ethical auditing* e la formazione etica) preposte a favorire l'attuazione del codice etico e monitorare l'efficacia.

È importante sottolineare che, trattandosi di un processo di autoregolamentazione, e non di imposizione di norme esogene, quanto più tempo e risorse l'impresa investe nella fase di elaborazione del codice etico, tanto più efficace sarà l'attuazione del codice, grazie alla condivisione del processo.

3.4. Il codice etico non è solamente un codice di condotta

Un'ultima riflessione è necessaria sulla distinzione tra principi etici e regole di condotta introdotta in precedenza. Questa distinzione assume particolare importanza in relazione all'introduzione del d.lgs. 8 giugno 2001, n.231 sulle responsabilità delle persone giuridiche che ha degli effetti positivi sulla diffusione dei codici etici nelle aziende italiane. Il meccanismo incentivante introdotto dal decreto 231/01 favorisce i codici etici in cui prevalgono dettati regolamentativi, finalizzate a disciplinare i comportamenti al fine di prevenire comportamenti illeciti, tra cui la corruzione. Tale tendenza rispecchia fedelmente quanto avvenuto negli Stati Uniti a seguito dell'emanazione delle *Sentencing Commission Guidelines Organizations*, cui il decreto 231/01 chiaramente si ispira, pur senza definire in modo altrettanto preciso¹⁴ le caratteristiche e i contenuti dei modelli organizzativi idonei a prevenire gli illeciti. Un altro aspetto critico è che se il codice etico di un'impresa vieta solamente comportamenti illegali, ma non anche quelle condotte non etiche che creano la possibilità del generarsi di azioni illegali, allora non sarà un buon strumento preventivo. Ad

¹⁴ Le *Guidelines* indicano esplicitamente le sette caratteristiche che dovrebbe avere un *effective ethics program*: 1. introduzione di un codice etico; 2. nomina di un *ethics officer*; 3. massima cura nel delegare; 4. attività di comunicazione; 5. attività di monitoraggio; 6. meccanismi sanzionatori; 7. procedure di revisione.

esempio, per prevenire la corruzione nel codice dovrebbero trovarsi anche delle indicazioni su quali azioni sono raccomandate in materia fiscale o ambientale in coerenza con i principi etici, in modo da evitare che esistano zone grigie nelle quali possono più facilmente verificarsi atti illegali che una volta scoperti darebbero incentivi a corrompere.

In conclusione, è auspicabile che si affermi anche l'importanza dell'approccio basato sui valori, riequilibrando così il rapporto tra principi etici e norme di condotta che al momento sono prevalenti.

3.5. Un modello di gestione strategica

Un sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale delle organizzazioni che, prevedendo come riferimento l'approccio tipico della normativa ISO 9000, può essere pensato come una sorta di *meta-standard* in cui sono integrati gli strumenti di CSR che debbono essere impiegati per attuarlo:

- la Visione etica e il codice etico tra le Responsabilità di Direzione;
- la Formazione etica nella Gestione risorse;
- i Sistemi di attuazione e controllo nella Realizzazione del prodotto;
- la Rendicontazione etico-sociale principalmente nei processi di Comunicazione con gli *stakeholder* oltre che nella Misurazione;
- la verifica esterna nella Misurazione, analisi e miglioramento.

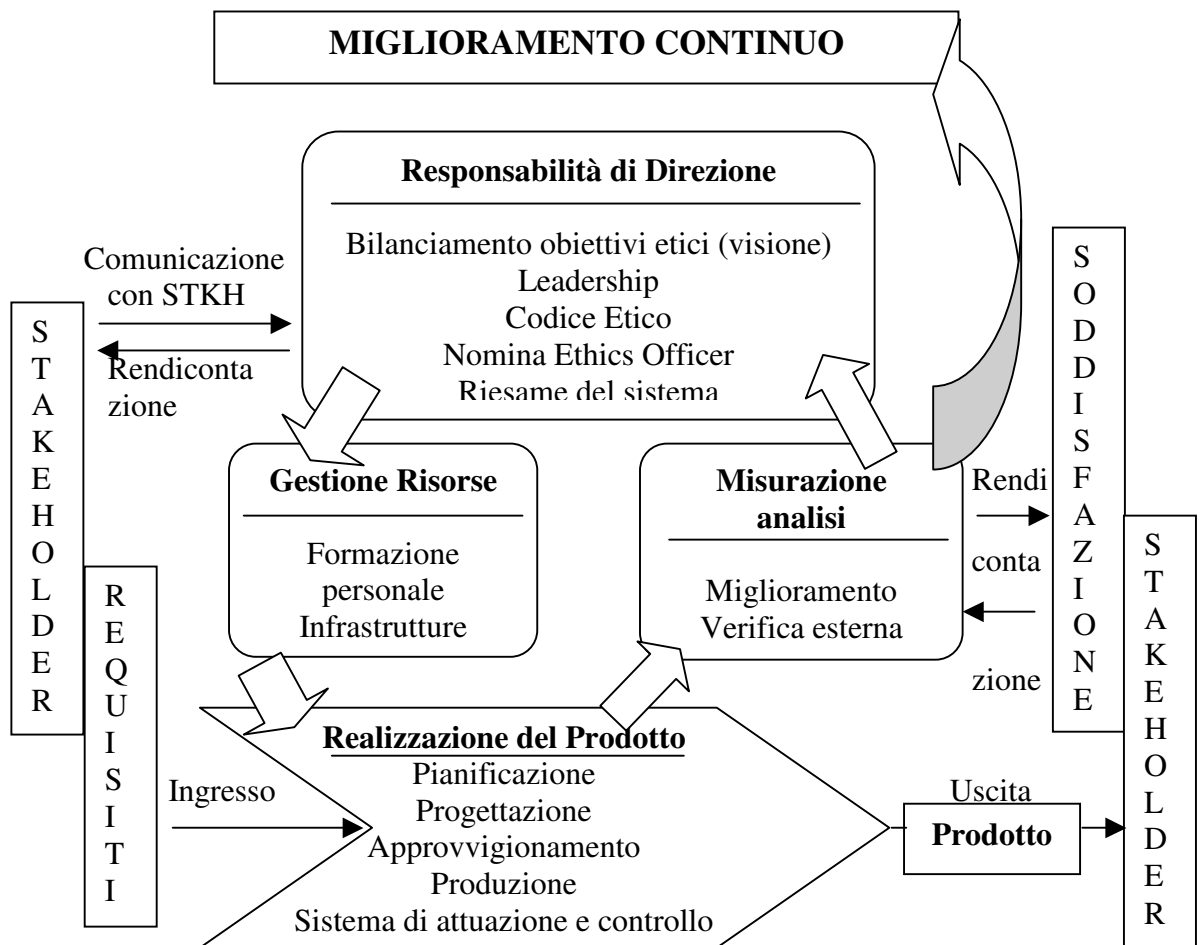


Figura 1 Fonte – L. Sacconi, E. Baldin, Il sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale dell'impresa. Guida critica alla responsabilità etico-sociale, p. 598.

Il sistema di gestione, mostrato nella figura, definisce un sistema globale di gestione dell'organizzazione in cui alcuni principi ispiratori del sistema, come accade per altre norme, e i contenuti del Codice etico, invece in specifico, orientano l'organizzazione a una gestione strategica finalizzata al miglioramento continuo delle prestazioni etico-sociali.

I principi, ripresi dal modello di gestione strategica e applicati al connesso sistema di gestione, mostrano la visione di un'organizzazione che attraverso il contratto sociale implicito con tutti i suoi *stakeholder* è delegata a realizzare la propria missione sotto l'obbligo fiduciario di realizzarla con efficacia, efficienza ed equità.

Tra i principi ispiratori, alcuni sono propri delle norme ISO e riletti nell'ottica della responsabilità sociale. Ad esempio, il principio di efficacia prescrive all'organizzazione di perseguire la propria missione rispettando il contratto sociale con tutti i suoi *stakeholder*, ossia operando in modo che siano soddisfatte le loro legittime aspettative.

Oppure il principio di efficienza che comporta che l'organizzazione operi affinché tutti gli *stakeholder* che contribuiscono alla realizzazione della missione siano incentivati a investire risorse (manageriali, finanziarie, lavorative, intellettive) in modo da ottenere il massimo saldo positivo tra costi e benefici e non vi siano sprechi per l'organizzazione; e implica che anche gli *stakeholder* che non contribuiscono direttamente alla realizzazione della missione ma che ne vengono influenzati o ne subiscono gli effetti devono essere posti nella condizione di poter investire il giusto grado di fiducia nell'organizzazione.

Altri principi invece non risultano presenti in altre normative ma afferiscono propriamente al campo della CSR. Tra questi, ad esempio, il principio di equità per il quale l'organizzazione è chiamata a garantire a ciascuno dei suoi *stakeholder* di ottenere una quota di benefici liberamente e razionalmente accettabile perché proporzionale ai contributi da loro apportati alla realizzazione della missione o alle loro legittime aspettative e si impegna a proteggerli dall'opportunismo e a premiare la cooperazione.

Sulla base dei principi della gestione eticamente e socialmente responsabile il sistema di gestione dà attuazione al modello di gestione strategica a alle sue fasi definendo, per tutto il sistema aziendale, le attività e le responsabilità connesse.

La direzione ha responsabilità per lo sviluppo e il mantenimento del sistema per quanto riguarda l'adozione del modello di gestione strategica e dei suoi strumenti, in particolare deve garantire la coerenza tra gli obiettivi, la Visione etica e il Codice etico; essa deve condurre l'organizzazione dando il buon esempio nel mantenimento degli impegni verso gli *stakeholder* e nell'attenzione al bilanciamento equo delle loro aspettative; deve inoltre, ispirandosi ai principi, esercitare con equità la propria autorità.

La direzione deve inoltre assicurare che siano individuate e rese disponibili le risorse funzionali alla missione e agli obiettivi in modo compatibile con la Visione etica e il Codice etico, tenendo conto delle relazioni con tutti gli apportatori di tali risorse. In altri termini, la gestione delle risorse, in un'ottica di responsabilità sociale, non riguarda solo l'acquisizione delle risorse in modo efficace ed efficiente, ma anche l'equità e il reciproco vantaggio della relazione con chi contribuisce a metterle a disposizione e le modalità di applicazione dei contenuti del Codice etico relativi a ciascuna di esse.

In questa prospettiva, risorsa fondamentale risulta essere il “capitale sociale” che evidenzia e ribadisce l'importanza per l'impresa della risorsa consenso; ossia dell'acquistare la fiducia e gestire in modo equo le relazioni con le Comunità locali e nazionali, lo Stato e le Istituzioni pubbliche e i vari rappresentanti degli interessi pubblici, la quale consente all'organizzazione di operare nell'ambito delle comunità suddette.

L'organizzazione poi nella fase della realizzazione del prodotto deve definire i requisiti relativi al prodotto sulla base degli obiettivi etici fissati; recependo le indicazioni del Codice etico relative a tutte le fasi del processo produttivo aziendale (*marketing*, acquisizione ordini, progettazione, approvvigionamento, produzione, post vendita, fine vita del prodotto) deve considerare aspetti quali la sicurezza del prodotto, la capacità di soddisfare i bisogni dei clienti/consumatori, gli effetti esterni della realizzazione del prodotto in modo tale che i comportamenti responsabili abbiano influenza diretta sull'*output* aziendale, soddisfacendo i vincoli posti dallo Stato e dalla Comunità.

La soddisfazione dello *stakeholder* cliente/consumatore non si basa così solo su aspetti materiali quali, ad esempio la qualità del prodotto/servizio offerto, ma include le preferenze morali e gli effetti esterni prodotti dalle attività dell'organizzazione che hanno ricadute su i suoi molteplici *stakeholder*.

Come in ogni sistema di gestione vi è poi la fase della misurazione, analisi e miglioramento; il sistema di gestione ai fini della responsabilità etico-sociale prevede che l'organizzazione raccolga in maniera sistematica e comunichi i dati

relativi all'impatto delle sue attività sul benessere dei vari *stakeholder*, la rendicontazione sociale, oltre che la raccolta delle documentazioni e delle evidenze che possono permettere a un soggetto esterno indipendente di verificare l'attuazione effettiva del sistema di gestione.

L'organizzazione non viene vista così solo in un'ottica di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle relazioni con tutti gli *stakeholder*, ovvero di miglioramento del suo sistema di *governance* e della sua reputazione.

Capitolo quarto

I processi di regolazione e sociale (mappe strategiche)

Sommario: 4.1. Premessa – 4.2. Gestire i processi di regolazione e sociali
4.2.1a. *Performance* relativa all’ambiente 4.2.1b. Collegare le misure ambientali alla strategia 4.2.2. *Performance* relativa alla sicurezza e alla salute 4.2.3. Prassi di assunzione e di gestione dei rapporti di lavoro 4.2.4. Investimento nella comunità – 4.3. Investimento nella comunità: il lato oscuro – 4.4. Derivare un vantaggio competitivo dall’investimento della comunità – 4.5. Alleanze strategiche dell’imprese – 4.6. Riassunto

4.1. Premessa

Le imprese devono costantemente guadagnarsi il diritto ad operare all’interno delle comunità e dei paesi in cui svolgono la propria attività produttiva e di vendita. Le normative nazionali e locali – sull’ambiente, la salute e la sicurezza del personale, le assunzioni e la regolamentazione dei rapporti di lavoro – impongono dei canoni alle loro operazioni. Per evitare chiusure temporanee o costose cause legali, le prassi di business da esse adottate sono pertanto tenute ad adeguarsi alla soglia minima degli standard previsti.

Molte imprese, tuttavia, cercano di spingersi oltre tali requisiti, aspirando ad una performance migliore rispetto a quanto semplicemente imposto dalla normativa così da acquisire la reputazione di datori di lavoro d’elezione all’interno di ciascuna comunità in cui si trovano ad operare. Marc Epstein e Bill Birchard

hanno sottolineato l'importanza d'integrare la contabilità riferita agli aspetti sociali ed ambientali nei *report* sulla responsabilità sociale che l'impresa presenta agli *stakeholder*¹⁵.

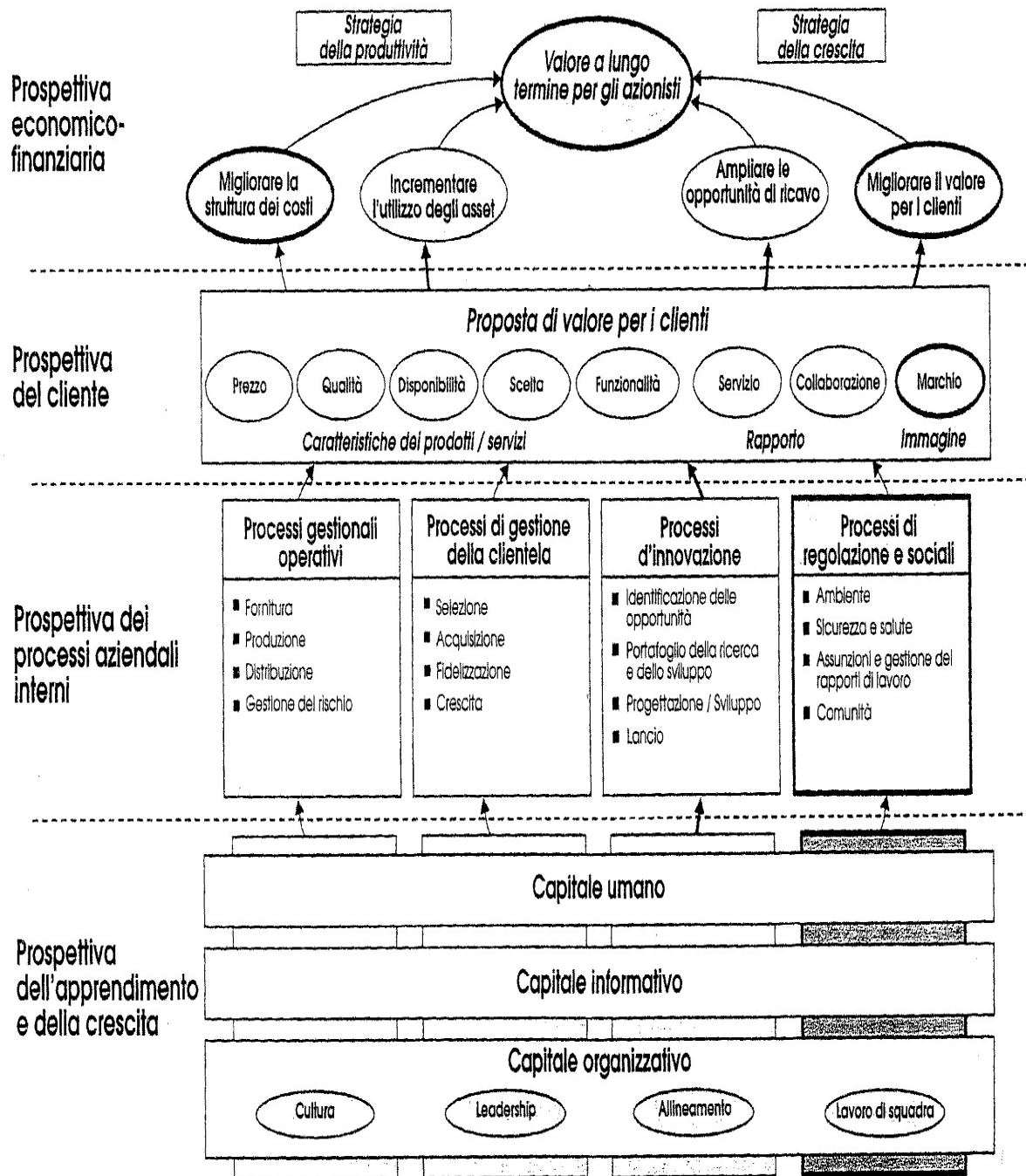


Figura 2 Fonte – R.S. Kaplan, *Mappe strategiche. I processi di regolazione sociali*, p. 174.

¹⁵ M. Epstein, B. Birchard, *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage* Reading Perseus Book, 1999, specie i capitoli «The Figures of Social Responsibility», pag. 130-140, e «A Social Accounting», pag. 216-242.

Sottolineare la *performance* a livello normativo e sociale in una mappa strategica e nella sua corrispettiva *Balanced Scorecard* non è semplicemente un altro modo per ripresentare il tradizionale approccio riservato a questo tema dagli *stakeholder*¹⁶. Noi riconosciamo la responsabilità delle imprese nei confronti dei dipendenti, dei cittadini e delle comunità in cui operano perché il mancato conseguimento di una *performance* adeguata a livello di processi di regolazione e sociali mette a rischio la loro stessa capacità di operare, crescere e fornire un valore futuro agli azionisti. Aspetto poi ancora più importante, molte sono convinte che il raggiungimento dell'eccellenza in tali processi porti a migliorare anche il valore a lungo termine.

Un'ottima reputazione di *performance* rispetto alla dimensione normativa e sociale aiuta le imprese ad attirare e a garantirsi la fedeltà di personale di alta qualità, rendendo conseguentemente più efficaci ed efficienti i loro processi delle risorse umane. Dopo aver effettuato il *benchmarking* delle proprie prassi in questo campo con concorrenti del calibro di *Apple Computer* e *Microsoft*, la *BellSouth* ha introdotto degli incentivi per i conviventi. Una simile operazione non è stata effettuata specificamente per attrarre i candidati *gay*, bensì perché, secondo l'opinione della ditta, i giovani che desiderava reclutare volevano lavorare per un'impresa giudicata "progressista". Nelle schede dei reparti risorse umane ha inoltre inserito una misura delle diversità allo scopo di garantirsi l'allettamento e la fidelizzazione di un buon miscuglio di dipendenti provenienti dalle comunità in cui operava e serviva¹⁷.

Anche la riduzione degli incidenti ambientali ed il miglioramento della sicurezza e della salute del personale potenziano la produttività e riducono i costi operativi. Le imprese che godono di una brillante reputazione, infine, di solito migliorano la propria immagine con i clienti e con gli investitori socialmente consapevoli. Tutti questi collegamenti – con processi delle risorse umane, operativi, della

¹⁶ Tale critica (infondata) ha già avuto occasione di essere sollevata; cfr., per esempio, l'affermazione «La *Balanced Scorecard* è l'equivalente manageriale della teoria degli *stakeholder*», espressa in M. Jensen, *Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function*, «Journal of Applied Corporate Finance», 2001, pag. 17.

¹⁷ *Diversity Lives at BellSouth*, «Workforce» gennaio 2002, pag. 18.

clientela ed economico-finanziari maggiormente efficaci – mettono in luce come il *management* efficace della performance normativa e sociale conduca alla creazione di valore a lungo termine per gli azionisti.

Dichiara la Coca-Cola:

“l’amministrazione ci porta ad andare oltre al semplice adeguamento alle leggi e alle normative per formare alleanze con coloro che cercano delle soluzioni alle sfide ambientali. Esploriamo ed investiamo in iniziative che vanno al di là dello scopo del nostro business immediato. Il sistema Coca-Cola & Co. ci richiede di esaminare costantemente ogni aspetto di quest’ultimo alla ricerca di occasioni per ridurre il consumo di risorse e la produzione di rifiuti, aumentando al tempo stesso la quantità di materiale riciclato utilizzato per le nostre confezioni e per altre forniture¹⁸.”

Questo è solo uno dei tanti esempi di come le principali imprese di tutto il mondo perseguano l’eccellenza nei processi di regolazione e sociali come componente integrale delle proprie strategie volte alla creazione di valore a lungo termine.

¹⁸ Coca-Cola, *Keeping our Promise: Citizenship at Coca-Cola*, pag. 27 .

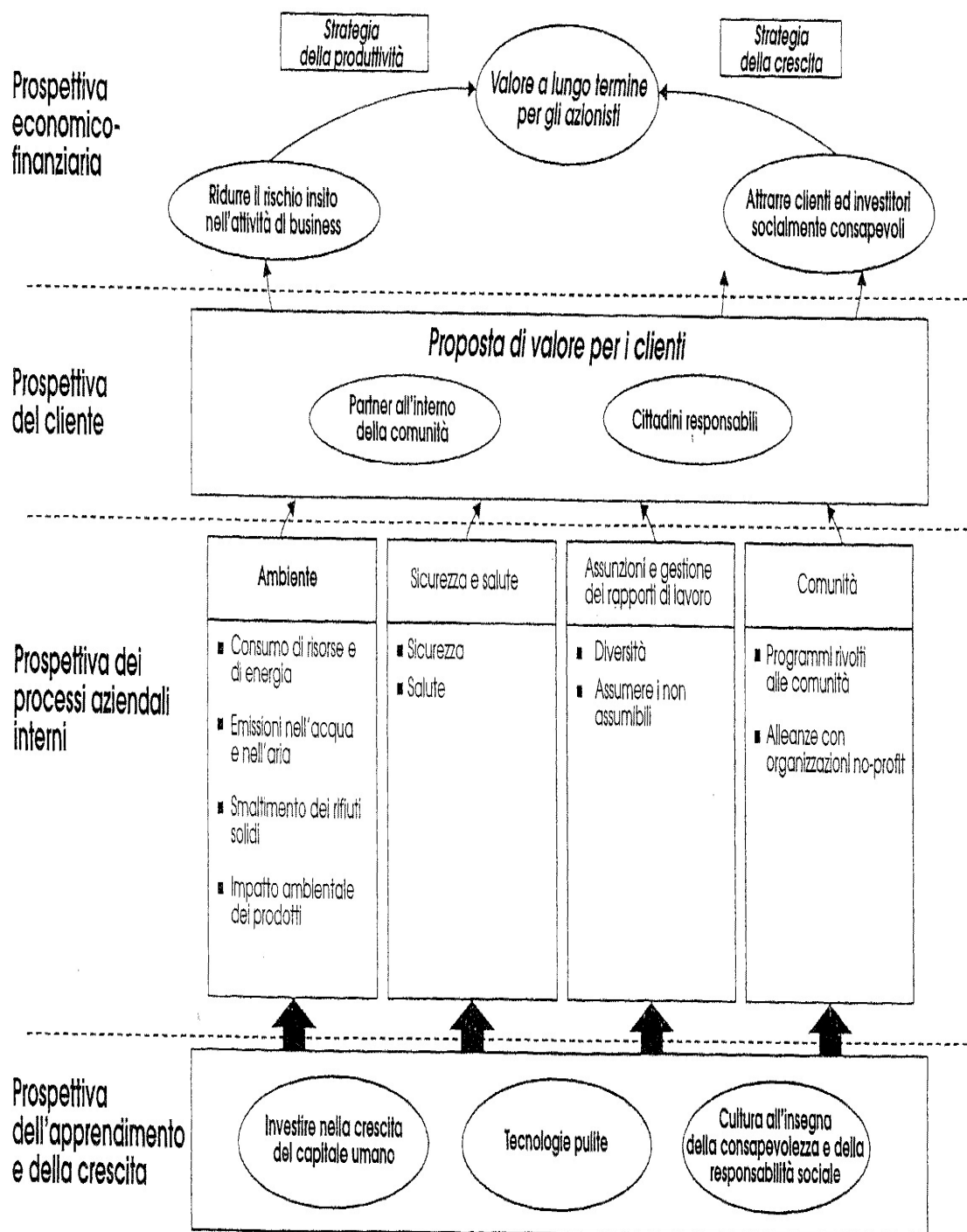


Figura 3 Fonte – R.S. Kaplan, Mappe strategiche. Il modello di mappa strategica dei processi di regolazione e sociali, p. 176.

4.2. Gestire i processi di regolazione sociali

Le imprese gestiscono e fanno il resoconto della propria performance normativa e sociale relativamente a diverse dimensioni:

1. Ambiente;
2. Sicurezza e salute;
3. Prassi di assunzione e di gestione dei rapporti di lavoro;
4. investimento nella comunità.

4.2.1.a. *Performance relativa all'ambiente*

Data l'ampia normativa vigente in questo campo nei paesi industrializzati, la *performance* ambientale costituisce il sistema di misurazione dei processi di regolazione e sociali più sviluppato per il *reporting* aziendale. In genere vengono contemplate diverse componenti:

- A. Consumo di energia e di risorse;
- B. Emissioni nell'acqua;
- C. Emissioni nell'aria;
- D. Produzione e smaltimento di rifiuti solidi;
- E. *Performance* del prodotto;
- F. Misure ambientali aggregate.

A. Consumo di energia e di risorse

Il consumo di energia può essere misurato sia a livello complessivo di fonti energetiche utilizzate (joule totali dell'energia consumata) che per singolo tipo di energia (es.: elettricità, carburante). Nei *report* le imprese indicano di solito il consumo totale, confrontandolo con quello dell'anno precedente e normalizzandolo per unità di output (chilowatt o joule per chilo [barile] prodotto). Se, a causa della diversità dei prodotti e dei servizi realizzati, non è disponibile un'unità di misura omogenea, la normalizzazione viene effettuata in

base al ricavo delle vendite oppure al costo dei beni venduti (es.: joule per 1000 dollari di costo delle vendite).

Oltre a ciò, le imprese valutano il consumo totale e normalizzato di altre risorse, in particolare di acqua e di materiali. La Nokia, ad esempio, ha registrato una considerevole riduzione nell'utilizzo di questi ultimi grazie al fatto di rimpicciolire ed alleggerire continuamente il proprio prodotto, vale a dire un telefono cellulare.

B. Emissioni nell'acqua

L'acqua pulita è tutt'altro che una risorsa illimitata. Le imprese sono sensibili al suo utilizzo e alla remissione nelle riserve idriche di quella adoperata. Misurano la loro richiesta di riserve idriche pulite ed il totale di acqua contaminata rilasciata (scarichi effluenti).

C. Emissioni nell'aria

L'inquinamento atmosferico è un problema a livello mondiale. Le imprese stilano *report* riguardo all'emissione di gas tossici e di sostanze cancerogene nell'aria.

Vista la preoccupazione relativa ai gas potenzialmente responsabili dell'effetto serra e del conseguente riscaldamento globale del clima, molte imprese relazionano sulle emissioni di biossido di carbonio (CO₂); allo stesso modo, il problema delle piogge acide è alla base del *reporting* relativo all'ossido nitrico (NO) e del biossido di zolfo (SO₂). Le imprese di prodotti chimici e altre ditte manifatturiere di solito riferiscono i dati relativi alle sostanze che consumano l'ozono, quali i clorofluorocarboni (CFC) e gli idroclorofluorocarboni (HCFC). Le emissioni nell'aria vengono di solito misurate in chilogrammi di gas rilasciato e normalizzate in base all'*output* (chilogrammi/dollari di vendite o chilogrammi/dollari di costo dei beni venduti).

D. Produzione e smaltimento di rifiuti solidi

Le imprese riportano i dati relativi alla produzione e allo smaltimento dei rifiuti sia pericolosi che non. L'IBM ha riferito che nel 2000, nonostante gli incrementi di produzione, la creazione di rifiuti velenosi si è ridotta di 15.703 tonnellate metriche (41,6%), mentre il 61% delle scorie tossiche è stato riciclato. Anche la percentuale di scarti legati al prodotto ed inviati alle discariche è diminuita del 12,5%; nel 2000 ad esservi destinato è stato solo il 3,2% del materiale processato.

E. Performance del prodotto

Le imprese sono sempre più sensibili alla sorte dei loro prodotti anche dopo che questi sono stati venduti ai consumatori finali. Quelle che adottano una strategia di *leadership* del prodotto, come la *Hawlett-Packard* e la *Sony*, introducono continuamente nuovi articoli sul mercato e di conseguenza si preoccupano degli aspetti legati allo smaltimento ed al riciclaggio di quelli ormai sorpassati. La *Hawlett-Packard* sviluppa esplicitamente soluzioni di *end-of-life* del prodotto, quali tecnologie ed infrastrutture di reimpiego, allo scopo di creare flussi fidati di materiali riciclati. I suoi ingegneri utilizzano una prospettiva di “progetto per l'ambiente” per ottimizzare le caratteristiche ambientali di un prodotto, processo o servizio. Tali linee guida spingono questi designer a tenere in considerazione i seguenti aspetti ogni volta che sviluppano un nuovo progetto:

- identificare i cambiamenti di progettazione in grado di ridurre l'impatto ambientale lungo l'intero ciclo di vita di un prodotto;
- eliminare nei limiti del possibile sostanze plastiche e chimiche pericolose o tossiche;
- ridurre il numero e la tipologia di materiali utilizzati, e standardizzare i tipi di resine plastiche;

- utilizzare nei limiti del possibile colori e finiture già al momento dello stampo invece di ricorrere all'uso di pitture, vernici o rivestimenti sul pezzo grezzo;
- aiutare i clienti ad utilizzare le risorse in maniera responsabile, minimizzando il consumo energetico dei prodotti HP per la stampa, la fotografia ed il computer;
- incrementare l'utilizzo di materiali riciclati pre e post-consumatore per le confezioni dei prodotti;
- minimizzare il peso dei rifiuti a carico dei clienti, utilizzando meno materiali in generale per i prodotti e le confezioni;
- progettare nell'ottica di un facile disassemblaggio e riutilizzo.

Ogni prodotto HP è corredato di certificazioni ambientali, che comprovano l'assenza di materiali pericolosi come ad esempio il cadmio o il mercurio oppure l'utilizzazione volutamente limitata di certi altri (ritardanti di fiamma alogenati, plastiche alogenate, triossido di antimonio), oltre a fornire l'indicazione di caratteristiche mirate al risparmio energetico o di altre risorse.

Anche la Sony stila analoghi *report* relativi all'impatto ambientale dei suoi prodotti. Ad esempio:

“Se si considera l'intero ciclo di vita di un prodotto, la maggior parte del consumo energetico deriva dall'utilizzo di corrente elettrica da parte dei nostri clienti. La qualità di biossido di carbonio generato nel corso dell'intero ciclo di vita dei prodotti emessi nell'anno fiscale 2000 è stimata, ad esempio, attorno agli 8,2 milioni di tonnellate. Sony risponde attuando sforzi per ridurre il consumo elettrico e minimizzare le emissioni di CO₂ attraverso il miglioramento dei progetti e l'introduzione di nuovi tipi di prodotti e di servizi.”

F. Misure ambientali aggregate

Diverse imprese vogliono fornire un quadro complessivo del loro impatto ambientale totale. Le imprese spesso indicizzano gli incidenti ambientali per le proprie *Balanced Scorecard*. I loro esperti in questo campo sono molto rigorosi nel classificare quanto rientra in tale categoria di circostanze, come ad esempio le emissioni impreviste di rifiuti gassosi, liquidi o solidi. La *Nova Chemicals*, preoccupata di evitare incendi, nel 2000 ha avviato un'iniziativa per porre l'accento sulla causa scatenante: la perdita del contenimento di un processo (LOPC, *loss of process containment*). Un team ne ha sviluppato la seguente definizione:

Una dispersione inaspettata nell'aria, nell'acqua, nel terreno o nell'ambiente di lavoro di materiale gassoso, liquido o solido in quantità o concentrazione sufficiente a provocare (concretamente oppure potenzialmente) un incidente ambientale o che va ad incidere sulla sicurezza del processo.

Un'altra preoccupazione dell'impresa riguardava le eventuali emissioni dei prodotti durante il trasporto in treno, su gomma, marittimo e attraverso i gasdotti. Ha pertanto sviluppato una misura, definita "*Non-Accident Releases*" (NAR, o "emissioni senza incidenti") per rilevare, fino alla soglia minima di 250 millilitri, tutte quelle che potevano, a suo giudizio, essere prevenute attraverso la manutenzione o l'ispezione.

Una volta definiti gli indici ambientali, stabiliti i target ed installati i sistemi per il monitoraggio dei dati, la responsabilità di riferire sugli incidenti e di effettuare le verifiche del caso spetta, a quel punto, rispettivamente ai manager operativi ed al gruppo ambientale. L'indice ambientale allerta il personale riguardo alla natura degli incidenti da evitare, influenzandone di conseguenza anche il comportamento, e serve da indicatore *lead* sulla scheda di valutazione e per guidare i miglioramenti della *performance* registrata in questo campo dall'impresa.

L'*International Organization for Standardization* (ISO) elabora appositi *standard* tecnici per le imprese di tutto il mondo, aiutandole a rendere “più efficienti, sicuri e puliti lo sviluppo, la realizzazione e la fornitura dei prodotti o dei servizi”. A partire dal 1996 l'ISO ha sviluppato la serie 14000, relativa alle norme di *management* ambientale. Ad oggi, essa include oltre 350 *standard* specificamente pensati per il monitoraggio della qualità dell'aria, dell'acqua e del terreno, così come per lo sviluppo di sistemi di gestione in questo campo. Le imprese stanno cominciando ad inserire all'interno delle proprie schede di valutazione *report* che si riferiscono appunto alla loro conformità alle norme della serie ISO 14000.

Sono sorti anche altri specifici *standard* analoghi. Nel Regno Unito un gruppo di imprese ha istituito, ad esempio, il *Business in the Environment* (BiE) *Index of Corporate Environmental Engagement* (Indice BiE dell'impiego ambientale dell'impresa): l'indagine BiE confronta la misura in cui le imprese che vi partecipano si impegnano nel management ambientale e come valutano e gestiscono la propria performance in tale settore.

La Camera di Commercio Internazionale ha a sua volta istituito la *Business Charter for Sustainable Development*, che articola sedici principi di *management* ambientale sollecitando le imprese ad adottarli ed a sostenerli pubblicamente. A tutt'oggi, però, questa carta non offre loro alcun metodo quantitativo coerente per il *report* della performance relativa a ciascuno di essi.

Riassumendo, diverse imprese forniscono già ampie informazioni quantitativamente riguardo alla propria performance ambientale. La stragrande maggioranza è verosimilmente in possesso di tali dati per soddisfare i requisiti di *reporting* normativo e li riconfeziona poi in *report* supplementari spesso battezzati con diciture che suonano come “*Report* sulla cittadinanza” o “*Report* sulla sostenibilità”. Perché tali misure risultino pertinenti per la *Balanced Scorecard*, gli *executive* devono identificare quelle misure ambientali che sono attinenti ed importanti per la loro strategia mirata alla creazione di valore a lungo

termine. Nel paragrafo seguente esamineremo, appunto, come gli *executive* possono pensare alla performance ambientale dal punto di vista strategico.

4.2.1.b. Collegare le misure ambientali alla strategia

Forest Reinhardt ha identificato cinque modi attraverso cui le imprese possono sfruttare le proprie competenze ambientali per creare un valore per gli azionisti¹⁹:

- A. Ridurre il costo;
- B. Differenziare i prodotti;
- C. Gestire la concorrenza;
- D. Ridefinire i mercati;
- E. Gestire il rischio ambientale.

A. Ridurre il costo

Per alcune imprese un miglioramento della performance ambientale è in grado di costituire un raro esempio di “pasto a sbafo”, molto simile all’esperienza della “qualità non costa nulla” prospettata dai primi propugnatori del *total quality management*²⁰. Michael Porter ha divulgato l’idea che le imprese potrebbero simultaneamente tagliare i costi e migliorare la *performance* ambientale²¹. Benché non si tratti di un fenomeno universale, ditte come la *Xerox* con il suo «Programma di *leadership* ambientale» hanno scoperto di essere in grado di risparmiare somme consistenti nel management dei rifiuti (loro invio alle discariche) e nell’acquisto di materie prime prestando maggiore attenzione agli

¹⁹ F. Reinhardt, *Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management*, Harvard Business School Press, Boston 2000 e «Bridging the gap: How Improved Information Can Help Companies Integrate Shareholder Value and Environmental Quality», a cura di D. Esty e P. Cornelius, in *Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002*, (Oxford University Press, New York 2002).

²⁰ Cfr. P.B. Crosby, *Quality is Free* McGraw-Hill, New York 1979 (trad. It. La qualità non costa. Gestire la qualità come fonte di profitto, McGraw-Hill, Milano 1986).

²¹ M.E. Porter, *America’s Green Strategy*, *Scientific American*, aprile 1991, pag. 168; Id. e C. Van Der Linde, *Green and Competitive: Ending the Stalemate*, *Harvard Business Review*, settembre-ottobre 1995.

impatti sull'ambiente durante la fase di progettazione dei prodotti ed attuando programmi efficaci di recupero di questi ultimi.

I sistemi di *activity-based cost* possono mettere in luce i costi totali del ciclo di vita, assegnando un costo di produzione e di smaltimento dei rifiuti ad ogni singolo processo e prodotto. Una simile analisi rivela quali di essi incorrano in alti costi ambientali e dove sussistano opportunità di miglioramento in grado di diminuire il costo totale della realizzazione e del riciclaggio dei prodotti. La riduzione registrata in questo campo sarà accompagnata da una analoga sul fronte dell'impatto ambientale dell'impresa.

B. Differenziare i prodotti

Nella circostanza più comune, quando il miglioramento della *performance* ambientale non si accompagna a benefici in termini di riduzione dei costi che vadano al di là del semplice pareggio, le imprese possono sforzarsi di recuperare i costi più elevati sostenuti in campo ambientale differenziando i prodotti. Alcuni clienti sono ben disposti a pagare prezzi più alti o ad acquistare di più da quelle i cui prodotti e processi sono risaputamente ecologici.

In alcuni casi essi non lo fanno per semplice altruismo, bensì sfruttano certi benefici di questi ultimi registrando una riduzione dei propri costi personali.

Reinhardt sottolinea le tre condizioni necessarie perché la differenziazione ambientale dei prodotti abbia successo:

1. I clienti sono ben disposti a pagare di più per un prodotto ecologico;
2. L'impresa è stata capace di comunicare in maniera credibile i benefici ambientali (o di riduzione dei costi) del proprio prodotto;
3. l'impresa è in grado di proteggere i propri vantaggi ambientali dalla concorrenza.

La *Shell* e la *BP* stanno attivamente tentando una simile strategia nel settore petrolifero, mentre Patagonia, una ditta d'abbigliamento sportivo, si è conquistata

una base affezionata di clientela che acquista i suoi capi di vestiario per gli *sport* all'aperto grazie al modo accattivante in cui ha saputo pubblicizzare il proprio impegno nei confronti della conservazione dell'ambiente.

C. Gestire la concorrenza

Le ditte di prodotti chimici hanno lavorato attraverso le associazioni di settore per sviluppare specifiche norme ambientali e di sicurezza adottabili. In questo modo hanno maggiori probabilità di avere standard sia efficaci che conseguibili in maniera efficiente dal punto di vista dei costi, piuttosto che normative punitive ed economicamente inefficienti imposte dalle autorità governative. In virtù dell'accordo sulla loro adozione raggiunto tra tutti i colossi del settore, quest'ultimo vede inoltre diminuire il costo rivolto all'aspetto della salute pubblica attraverso la riduzione dell'inquinamento, al tempo stesso non mettendo nessun'impresa nella situazione di essere competitivamente svantaggiata. Tutte le imprese del settore concordano sul fatto di aderire ai nuovi *standard*.

Una variante di questa strategia è disponibile per un'impresa che ritrovi nella condizione di superare con i propri prodotti e processi i requisiti normativi esistenti mentre altrettanto non fa la concorrenza (che semplicemente si adegua agli standard minimi da essi previsti). In questo caso essa può cercare di spingere l'ente governativo che li ha emessi a renderli più severi impostandoli sulla sua performance attuale, in modo da mettere automaticamente fuori legge la concorrenza ed obbligarla a sostenere sforzi di adeguamento.

D. Ridefinire i mercati

Alcune imprese hanno ridefinito i propri modelli di *business* così da abbassare i costi, accrescere la voglia di spendere della clientela e ridurre l'impatto ambientale. Le ditte che realizzano costose apparecchiature elettroniche, come *Xerox*, *HP*, *Canon* ed *IBM*, spesso ora ritirano dai clienti gli apparecchi usati quando costoro ne acquistano o affittano dei nuovi. Gli utenti evitano così i costi – sia a livello di portafoglio che ambientale – di smaltimento dei prodotti

obsoleti, mentre l'impresa può a sua volta disassemblare e riciclarne molti componenti. Nel 1995 la *Xerox* ha stimato che tale cambiamento serviva a centrare contemporaneamente diversi obiettivi:

- Risparmiare diverse centinaia di milioni di dollari spesi per l'acquisto di materie prime riciclando parti delle macchine usate;
- Consumare decisamente meno risorse naturali nella realizzazione dei suoi prodotti;
- Ridurre i costi di smaltimento a carico dei suoi clienti.

E. Gestire il rischio ambientale

Al di là dei benefici registrati in termini d'incremento dei ricavi e riduzione dei costi, le imprese possono migliorare i propri programmi generali di *risk management* attraverso una gestione più efficace del rischio ambientale. Gli incidenti che registrano un impatto sull'ambiente comportano potenzialmente alti costi di risanamento, cause legali, boicottaggi da parte della clientela ed una perdita della reputazione: le imprese hanno, pertanto, verosimilmente bisogno di eccellere nella gestione di questo tipo di rischi, proprio come già fanno per quelli legati alle fluttuazioni dei cambi, dei tassi d'interesse e del prezzo delle materie prime. Per ridurre la propria esposizione al rischio ambientale esse possono compiere diversi passi:

- Fornire ai *manager* ed ai dipendenti una migliore informazione riguardo a come evitare ed attenuare gli incidenti ambientali;
- Ridurre la probabilità d'incidenti ambientali attraverso esplicite attività preventive;
- Ridurre, tramite una risposta rapida, il costo totale di un incidente ambientale eventualmente verificatosi;
- Trasferire parte del rischio attraverso la stipulazione di polizze assicurative.

Riassumendo, le imprese dovrebbero trattare la propria performance ambientale al pari di qualunque altro processo importante. Poiché nessuna può pretendere di essere la migliore su tutta l'ampia gamma d'indicatori previsti in questo campo, esse hanno bisogno d'identificare i punti in cui il miglioramento della performance ambientale è in grado di fornire loro le maggiori opportunità di ridurre i costi, differenziare i prodotti ed abbassare il rischio. Alcune azioni di monitoraggio e di *reporting* si rivelano diagnostiche e non strategiche, servendo semplicemente a garantire l'aderenza dell'impresa alle normative vigenti nei luoghi in cui essa si trova ad operare e a vendere, senza però fornire una base per la differenziazione. Gli obiettivi e le misure ambientali scelti per la *Balanced Scorecard* dovrebbero rappresentare quelle aree in cui l'eccellenza in questo campo è in grado di fornire una sinergia realizzando simultaneamente l'incremento del valore per gli azionisti e la riduzione dell'impatto dell'impresa sull'ambiente.

4.2.2. Performance relativa alla sicurezza e alla salute

A differenza di quanto accade nel campo ambientale, le imprese tendono ad utilizzare un numero relativamente ridotto e più standardizzato di misure della *performance* relativa alla sicurezza ed alla salute dei dipendenti. Anche in questo caso il *reporting* sul tema è in larga misura innescato dalla necessità di conformarsi ai requisiti imposti a livello normativo. Negli Stati Uniti essi sono stabiliti dall' *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA), ed una misura comunemente utilizzata riguardo all'incidenza della sicurezza è per l'appunto quella del numero di casi OSHA registrabili ogni 100 unità di personale²². Gli effetti degli infortuni e delle malattie vengono riassunti in base al

²² La norma OSHA 1904.7 recita: «Requisito di base. Si deve intendere come corrispondente ai criteri generali di registrazione, e pertanto registrabile, l'infortunio o la malattia che comporti uno degli esiti seguenti: decesso, giorni di assenza dal lavoro, limitazione dei compiti o trasferimento ad altre funzioni, trattamento medico successivo al primo soccorso, oppure perdita dello stato di coscienza. Un caso può altresì essere fatto rientrare nei criteri generali di registrazione se riguarda un infortunio o una malattia importante, diagnosticati da un medico o da un'altra figura sanitaria abilitata, anche se essi non comportano il decesso, giorni di assenza dal lavoro, limitazione dei

numero di giorni lavorativi persi ogni 100 impiegati oppure ogni 200.000 ore lavorate.

La *Royal Dutch/Shell* presenta i dati relativi alla performance in materia di salute e sicurezza utilizzando indici quali il *Total Reportable Occupational Illness Frequency* (Frequenza totale delle malattie professionali riferibili) ed il *Total Reportable Case Frequency* (Frequenza totale dei casi riportabili), calcolando rispettivamente il numero di malattie o il numero di incidenti e patologie legati alla sicurezza, verificatisi ogni milione di ore lavorate. DuPont si spinge oltre, includendo l'incidenza degli infortuni capitati ai dipendenti fuori dall'ambiente di lavoro e segnalando così che ognuno di essi, a prescindere dal suo essere o meno collegato all'esercizio della professione, si rileva costoso per il singolo individuo, la sua famiglia e per l'impresa. La *Bristol-Myers Squibb* misura l'esposizione del personale a composti pericolosi.

Anche in questo caso, come già accade sul versante delle misure ambientali, alcune imprese sviluppano delle definizioni degli incidenti connessi alla sicurezza e ne monitorano la frequenza.

4.2.3. Prassi di assunzione e di gestione dei rapporti di lavoro

Gran parte dei dati forniti a livello di *report* in questo campo si riferiscono all'incremento della difformità del personale. Le imprese attestano le modalità in cui ciò va a contribuire al loro successo. La *Siemens*, ad esempio, dichiara:

“La diversità costituisce per noi una fonte inestimabile di talento, creatività ed esperienza. Include tutte le differenze a livello di cultura, religione, nazionalità, razza, sesso, età e origine sociale, in breve tutto ciò che rende unico ogni singolo individuo.

Essa migliora la competitività ampliando il potenziale di idee e motivazioni. Team diversi, che affrontano i problemi sotto vari prospettive, si riveleranno più produttivi e conseguiranno migliori soluzioni. Trarremo beneficio da tale

compiti o trasferimento ad altre funzioni, trattamento medico successivo al primo soccorso o perdita dello stato di coscienza».

potenziale non solo in un contesto globale, ma anche all'interno dei paesi, delle sedi di lavoro e delle singole squadre operative. La diversità costituisce per noi un'attività di business imperativa, così come un elemento della nostra responsabilità sociale."

Nello specifico, in Sudafrica l'impresa ha fissato come *target* che il 70% di tutto il personale di recente formazione dovesse provenire da comunità in precedenza penalizzate e che dovesse essere più rappresentativo a livello dirigenziale. Il *target* iniziale di una rappresentatività del 30% nei ruoli di *middle* e *senior management* è stato raggiunto con otto mesi di anticipo rispetto al previsto, ed è stato pertanto innalzato al 46% per il quinquennio successivo.

La rappresentanza quantitativa della diversità viene spesso fornita dalle imprese all'interno di tabelle che riassumono la percentuale di personale di sesso femminile oppure appartenente ad una minoranza, suddivisa per tipo di qualifica: funzionari e *manager*, professionisti, tecnici, addetti ai servizi. Una multinazionale come la *Royal Dutch/Shell* riporta i dati relativi alla percentuale di posizioni di comando detenute nelle sue varie filiali da individui provenienti dallo stesso paese in cui hanno sede.

Le organizzazioni di *benchmarking* e di *rating* forniscono alle imprese l'occasione per dimostrare una performance superiore all'interno di tali programmi. *Race for Opportunity*, una rete nazionale inglese di organizzazioni d'impresa, concentra ad esempio la propria attenzione come agenda di *business* sulla razza e la diversità. Nel 2002 ha condotto uno studio comparativo a livello del settore aziendale britannico riguardante 2,75 milioni di dipendenti attivi presso 99 ditte del settore pubblico e privato (tra cui 18 FTSE 100). BT ha potuto riferire di essere risultata al primo posto nella classifica delle imprese private relativamente al numero di dipendenti di colore e di origine asiatica impiegati in ruoli di management. *Opportunity Now*, un ramo dell'organizzazione inglese *Business in the Community*, valuta, dal canto suo, la performance delle imprese

dal punto di vista del sesso del personale. Nel 2001 è stata ancora una volta BT ad aggiudicarsi il premio *Gold Standard* per l'approccio riservato a questo tema. La decisione di quali valutazioni relative alla sicurezza, alla salute e alle prassi di assunzione debbano essere inserite nella *Balanced Scorecard* di un'impresa dovrebbe seguire la stessa disciplina applicata nel campo ambientale. L'adesione agli standard normativi di *reporting* non rappresenta un razionale sufficiente per la loro selezione. La *Balanced Scorecard* non costituisce, infatti, l'unico sistema di misurazione e di *reporting* di cui l'impresa ha bisogno; di conseguenza essa dovrebbe rappresentare quelle misure il cui miglioramento è destinato a portare avanti in modi piuttosto espliciti la strategia ed infine a condurre ad un incremento del valore per gli azionisti. Gli *executive* devono, insomma, identificare le misurazioni in grado di rafforzare altri aspetti della strategia attraverso la riduzione dei costi, il miglioramento del reddito e dei margini e la gestione del rischio.

4.2.4. Investimento nella comunità

Molte imprese forniscono ampie descrizioni dei contributi monetari elargiti alle organizzazioni *no-profit* attive nella comunità, nonché della vasta azione di volontariato svolta all'interno di queste ultime dai loro dipendenti. La maggior parte dei colossi imprenditoriali hanno istituito delle fondazioni attraverso cui il denaro viene automaticamente versato ad organizzazioni meritevoli.

La Coca-Cola abbraccia, ad esempio, tra i suoi quattro valori centrali:

Comunità

“Metteremo a disposizione tempo, esperienze e risorse per aiutare a sviluppare delle comunità sostenibili in collaborazione con i leader locali. Cercheremo di migliorare la qualità della vita attraverso iniziative localmente rilevanti in ogni luogo in cui ci troviamo ad operare.”

Come spiega all'interno del suo «*Citizen Report*»:

“Le comunità più forti sono quelle che riuniscono le persone attorno a cause comuni. Autorizzano i dipendenti a sostenere i bisogni della collettività attraverso programmi di volontariato progettati assieme ai partner della comunità. Potenziamo i loro sforzi individuali accordando donazioni alle organizzazioni assistenziali. I manager della Coca-Cola rivestono un ruolo di leadership chiave nei comitati direttivi di United Way, Big Brothers and Big Sisters, Boys & Girls Clubs of America, Special Olympics e di altre organizzazioni no-profit locali, nazionali ed internazionali.”

Alcune imprese forniscono specifiche informazioni quantitative riguardo al loro investimento nelle comunità. La *Bristol-Myers Squibb* ha dato il via al progetto «*Secure the Future*», impegnandosi per un quinquennio con una spesa di 115 milioni di dollari ad intrattenere rapporti di collaborazione con i paesi africani del Sudafrica, Botswana, Namibia, Lesotho e Swaziland, Senegal, Costa d'Avorio, Mali e Burkina Faso allo scopo di trovare soluzioni sostenibili ed importanti per la gestione delle infezioni da HIV e dell'AIDS tra le donne ed i bambini. Il programma prevede, inoltre, la fornitura di risorse atte a migliorare la conoscenza di queste malattie a livello di comunità ed il sostegno ai malati. La *Bristol-Myers Squibb Foundation* dà ampio supporto alle problematiche collegate alla salute femminile, alle infrastrutture sanitarie nei paesi in via di sviluppo o con economie di transizione ed alla formazione e alla ricerca scientifica.

La *Novartis* ha a sua volta creato la *Foundation for Sustainable Development*, una Fondazione per lo sviluppo sostenibile che sponsorizza progetti in campo sanitario, di sviluppo sociale e di primo soccorso mirati a migliorare la qualità della vita di coloro che vivono in povertà. Ha altresì istituito una ricorrenza, il *Community Partnership Day*, in occasione della quale dà ai propri dipendenti sparsi in tutto il mondo l'opportunità di prendere parte ad attività sociali all'interno delle comunità in cui vivono e lavorano.

L'IBM ha fatto dell'istruzione la priorità principale dei suoi sforzi filantropici. Attraverso il programma «*Reinventing Education*» opera con le scuole di tutto il mondo per sviluppare ed attuare soluzioni tecnologiche innovative pensate per migliorare le possibilità di formazione dell'infanzia disagiata, contribuendo in ciascun caso con denaro, ricercatori, consulenti didattici e tecnologia. Nell'ambito del programma «*KidSmart Early Learning*» ha regalato, sia negli Stati Uniti che a livello internazionale, decine di migliaia di PC *Yuong Explorer* a bimbi in età prescolare, permettendo l'accesso al computer a milioni di bambini per la stragrande maggioranza provenienti da famiglie a basso reddito e con scarsa possibilità di utilizzare la tecnologia informatica a casa.

Nell'aprile 2000 la Nokia ha istituito il programma «*Make a Connection*», un'iniziativa a livello globale in collaborazione con l'*International Youth Foundation* e mirata ad aiutare i giovani a stabilire dei contatti con i propri coetanei, le famiglie e le comunità e ad insegnare loro le capacità richieste nella vita attraverso attività di addestramento diretto, tutoraggio e volontariato, nonché tramite un'opera di formazione svolta sugli adulti (insegnanti, giovani lavoratori). Negli Stati Uniti ha poi avviato «*ClassLink*», un progetto che dota centinaia di classi di tecnologia *wireless* permettendo agli studenti, ai professori e ai genitori di mantenere tra loro contatti più efficaci, e «*VisionOne*», volto invece a dotare la comunità degli indiani d'America di telefoni mobili.

4.3. Investimento aziendale nella comunità: il lato oscuro

Le descrizioni appena fornite rappresentano solo una piccola porzione degli investimenti piuttosto straordinari compiuti dalle imprese all'interno delle comunità in cui operano e nei paesi sottosviluppati in tutto il mondo. L'estensione della filantropia messa in luce è notevole. Purtroppo, però, questo quadro presenta anche un lato oscuro. Nei *report* annuali delle imprese i dati relativi a tali investimenti si riferiscono, infatti, con dovizia di dettagli solo agli *input* tramite essi forniti – solidi, persone, apparecchiature ed esperienza –

trascurando qualunque tipo di misura relativa ai risultati conseguiti attraverso una simile filantropia.

Si considerino gli *standard* di *reporting* utilizzati dalle imprese nel campo ambientale, della salute, sicurezza e delle prassi di assunzione e li si confrontino con quelli impiegati per i *report* sull'investimento nella comunità. I primi, come abbiamo visto all'inizio del capitolo, forniscono una prova quantitativa dell'efficacia degli investimenti effettuati: le loro pagine contengono statistiche dettagliate e *trend* relativi alla riduzione dell'inquinamento dell'acqua, dell'aria e del suolo, della quantità di energia e di materiali necessari per unità di *output* prodotta e delle giornate di lavoro perse a causa d'incidenti o di malattie. Anche per quanto riguarda le assunzioni e le promozioni, le imprese presentano statistiche dettagliate riguardo al numero di dipendenti donne o appartenenti ad una minoranza che hanno raggiunto qualifiche superiori in campo sia tecnico che manageriale.

Il *reporting* sugli investimenti nella comunità, invece, mette in luce solo quanto è stato speso, quanti dipendenti sono stati coinvolti in attività di tipo sociale, e quali sono i programmi che l'impresa sostiene attivamente. Benché le relazioni spesso mostrino le foto d'impiegati impegnati in azioni di volontariato ed i volti felici e grati dei beneficiari di questa sorta di magnanimità d'impresa, non veniamo a sapere nulla di sistematico riguardo all'impatto di tali sostanziosi investimenti. La seguente dichiarazione della Nokia tenta di fornire qualche misura dell'*output*:

“Nel complesso il programma «Make a Connection» ha già fornito una differenza tangibile nella vita di almeno 20.000 giovani, addestrando circa 400 adulti ad entrare in contatto con loro e producendo benefici indiretti per oltre 1 milione di persone appartenenti ad entrambi i gruppi di età. La Nokia ha investito più di 11 milioni di dollari nel programma.”

Anche una simile rivelazione però non basta affatto a soddisfare tutte le esigenze informative degli *executive* riguardo alla redditività di un investimento così consistente. Quale tangibile differenza è stata raggiunta nelle competenze, capacità, motivazioni o nel successo dei 20.000 giovani coinvolti nel progetto «*Make a Connection*»? Che tipo di ritorno sociale ha realizzato Nokia da tale investimento?

Gli *executive* richiedono una giustificazione dettagliata degli investimenti di capitale e si aspettano guadagni tangibili dalle spese nella ricerca e nello sviluppo, in pubblicità, in formazione del personale e nella qualità. Eppure mettono a dormire il loro lato analitico quando si tratta di dedicare sostanziose risorse economico-finanziarie, umane e tecniche ai programmi basati sulla comunità. Invece di costituire una forza costruttiva di cambiamento, si adeguano alla mancanza generale di informazioni sulla redditività e la *performance* derivata dai settori *no-profit* e delle ONG.

Gli investimenti nella comunità effettuati dalle imprese si trovano forse in una fase iniziale di evoluzione, e gli *executive* pertanto non hanno ancora l'esigenza di avere dati quantitativi sulla performance da simili programmi. Una tale compiacenza non dovrebbe però persistere. Gli *executive* dovrebbero aspettarsi e richiedere dati sulla performance di qualunque tipo di programma in cui si trovano ad investire. Non è necessario esprimere i risultati in dollari, euro o yen (e neppure lo si dovrebbe fare), quanto piuttosto in termini di miglioramenti effettivamente misurati a livello di istruzione impartita, opportunità per le donne, salute o di qualsiasi altro risultato che è previsto debba essere realizzato dal programma basato sulla comunità. I meccanismi per l'investimento sociale basato sulla performance esistono: organizzazioni come la *New Profit Inc.*, l'innovativo fondo a rischi filantropico di Cambridge (Massachusetts), esigono che le imprese sociali in cui investono possiedano un modello dettagliato della performance, basato in effetti sulla *Balanced Scorecard*, per descrivere la strategia che intendono attuare per il successo e per fornire un *feedback* sui

risultati conseguiti²³. Le imprese hanno bisogno di richiedere dati relativi agli *output* ed ai risultati agli *executive* che gestiscono sia le loro fondazioni che i programmi basati sulla comunità da esse sostenuti. L'obiettivo sarebbe quello di arrivare ad avere un *reporting* relativo agli investimenti nella comunità equiparabile, dal punto di vista qualitativo, a quello riferito ai programmi ambientali, della sicurezza e della salute.

4.4. Derivare un vantaggio competitivo dall'investimento della comunità

Michael Porter e Mark Kramer fanno eco al punto di vista qui espresso riguardo la necessità per le imprese di pensare in maniera molto più strategica alle attività filantropiche²⁴. Sostengono, infatti, che esse dovrebbero utilizzare i propri sforzi umanitari «per migliorare il contesto competitivo – la qualità dell'ambiente di *business*» in cui si trovano ad operare. *Cisco Systems* investe, ad esempio, in programmi di formazione per gli amministratori di reti informatiche che se, da una parte, forniscono le competenze adatte ad una attraente opportunità di lavoro per diplomati, al tempo stesso servono ad attenuare una potenziale limitazione all'utilizzo allargato dei prodotti dell'impresa. Porter e Kramer hanno identificato quattro elementi del contesto competitivo che le imprese sono in grado di influenzare attraverso le attività filantropiche:

1. Condizioni del fattore di *input*: La produttività e la posizione competitiva di un'impresa possono essere migliorate attraverso l'incremento della fornitura di lavoratori ben addestrati, istruzioni scientifiche e tecnologiche di alta qualità, buone infrastrutture fisiche (come le strade e le telecomunicazioni nei paesi in via di sviluppo ed eccellenti organizzazioni artistiche nelle regioni sviluppate e nelle nazioni che attraggono

²³ Cfr. R.S. Kaplan, *New Profit, Inc.: Governing the Nonprofit Enterprise*, Case 9-100-052. Harvard Business School, Boston 2000.

²⁴ M.E. Porter, R. Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*. Harvard Business Review, dicembre 2002, pag. 57-58.

dipendenti caratterizzati da notevole mobilità e talento), nonché processi governativi trasparenti ed onesti;

2. Condizioni della richiesta: Imprese quali la *Digital Equipment Corporation* negli anni sessanta-settanta o la *Apple Computer* hanno donato i loro prodotti alle università e alle scuole. Dopo la laurea o il diploma, gli studenti che avevano acquisito la propria competenza informatica su tali apparecchiature hanno naturalmente accordato ad esse le proprie preferenze quando si è trattato di acquistare tali prodotti per le imprese presso cui lavoravano o per il proprio uso personale;
3. Regole per la concorrenza e la rivalità: Le imprese che competono sulla base di prodotti, processi e servizi di qualità superiore non vogliono vedere tale vantaggio minato dalla sottrazione della proprietà intellettuale o dalle manovre di corruzione attuate dai rivali meno abili. È nel migliore interesse di quelle caratterizzate da alti livelli di *performance* competere su un terreno di gioco non accidentato. Possono pertanto elargire donazioni alle organizzazioni che rendono più efficaci le norme di legge nei paesi in cui esercitano la propria attività produttiva e di vendita;
4. Settori collegati e di supporto: Porter aveva già avuto modo di descrivere in precedenza i benefici competitivi racchiusi in gruppi geografici di fornitori, produttori e consumatori sofisticati²⁵. Le imprese possono investire nei fornitori e nell'infrastruttura che danno sostegno al settore in cui esse si trovano a competere.

Concludono Porter e Kramer:

“Più la filantropia è strettamente allineata con la strategia unica di un’impresa –migliorando cioè le capacità, la tecnologia o l’infrastruttura su cui essa fa soprattutto assegnamento, oppure accrescendo la richiesta all’interno di un

²⁵ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990 (traduzione italiana di M. Pacifico, *il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondadori, Milano 1991).

segmento specializzato in cui è la più forte – e più l'impresa registrerà benefici sproporzionati attraverso il miglioramento del contesto²⁶.”

Concordano con quanto qui esposto che le imprese devono «rigorosamente monitorare e valutare i risultati. Ciò è essenziale per migliorare continuamente la strategia filantropica e la sua attuazione²⁷».

4.5. Alleanze strategiche dell'impresa

Diverse imprese hanno davvero superato la pura fase «filantropica ma senza risultati» degli investimenti nella comunità, trasformandoli in un coinvolgimento attivo e in un rapporto di collaborazione con le organizzazioni cui danno supporto. La ricerca condotta da Jim Austin della *Harvard Business School* documenta come tali collaborazioni con il settore *no-profit* inducano importanti benefici a livello di²⁸:

- Arricchimento della strategia, generando opportunità di *business* e promuovendo un'immagine positiva ed affidabile presso i clienti (particolarmente importante per le imprese di servizi al dettaglio e le autorità normative e legislative);
- Gestione delle risorse umane, attraendo e conquistando la fedeltà dei dipendenti di alta qualità, rafforzando le motivazioni e la moralità del personale sviluppando capacità di *leadership*;
- Costruzione della cultura, modellando e rafforzando i valori centrali che inducono il comportamento desiderato da parte dei dipendenti;
- Generazione del *business*, migliorando la reputazione di un'impresa, costruendo un atteggiamento di buona volontà, ampliando le reti dei

²⁶ Porter, Kramer, *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, cit., pag. 63.

²⁷ *Ibid.*, pag. 68

²⁸ J.E. Austin, *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.

rapporti, incrementando l'accesso ai consumatori chiave e fornendo una giurisdizione per testare le innovazioni.

La *partnership* tra la *Timberland*, la ditta produttrice di calzature ed abbigliamento sportivo, e *City Year*, un'associazione *no-profit* che organizza i giovani in gruppi di lavoro per una vasta gamma di servizi sociali nel contesto urbano, costituisce un esempio eccellente di un simile rapporto di collaborazione strategica. Ci sono voluti diversi anni perché esso si evolvesse dalla fase meramente filantropica, che prevedeva donazioni in denaro e in prodotti (scarpe *Timberland* distribuite ai membri *City Years*), a quella di transizione – eventi organizzativi in comune, quali *marketing* legato ad una causa, sponsorizzazioni, licenze ed accordi per servizi a pagamento – ed infine a quella d'integrazione, in cui l'impresa e l'associazione sono diventate una *joint venture* integrata, centrale per le strategie di entrambe. La creazione di valore diventa un processo comune, invece di venire realizzata attraverso due processi distinti, uno per la *Timberland* ed uno per *City Year*.

La *Georgia-Pacific* e *The Nature Conservancy* (TNC) forniscono a loro volta l'esempio di un rapporto passato dal confronto alla collaborazione. TNC voleva preservare il terreno allo stato naturale, mentre era nelle intenzioni della *Georgia-Pacific* sottoporlo a sfruttamento intensivo per coltivare piante. Entrambe hanno trovato un accordo su una gestione congiunta delle zone umide ricoperte da foreste, in modo da preservarne la biodiversità pur permettendo lo sviluppo commerciale. Altri esempi di analoghi rapporti di integrazione sono quelli che intercorrono tra la *Starbucks* e *CARE*, la *Bayer North America* ed il *Bidwell Training Center* di Pittsburgh, *Reading is Fun* e *VISA International*, il *College Fund* (la più vasta organizzazione statunitense dedicata all'assistenza delle minoranze dal punto di vista dell'istruzione) e la *Merck*, il *National Science Resource Center* (volto a migliorare l'insegnamento della scienza nelle scuole elementari e superiori) e la *Hewlett-Packard*, e tra *Time to Read* e *Time Warner*.

Le collaborazioni di maggior successo si hanno, di solito, quando il *partner no-profit* fa da complemento all'attività di business o alla strategia centrale dell'impresa. Come ha sottolineato un *senior executive* della *Bayer*:

“Si ha bisogno di farsi coinvolgere in qualcosa che ha a che fare con la propria attività di business. Si ha bisogno di essere capaci di dare e di avere. Noi siamo un'impresa basata sulla scienza. Per noi ha senso dal punto di vista del business dare sostegno all'insegnamento di questa disciplina. Non che non si ottengano buone relazioni pubbliche da un simile coinvolgimento, ma in realtà è una ragione centrale che ci spinge a farle²⁹.”

Quando le imprese entrano in simili collaborazioni strategiche possono dare una mano ad assegnare una forma al valore che verrà creato e dalle unità di misura che saranno utilizzate per valutare la performance. Il valore sociale generato deriverà dalla missione dell'organizzazione *no-profit*. La sfida per l'impresa è quella di valutarne l'aspetto distintivo o aggiuntivo prodotto dalla collaborazione: essa ha bisogno di misurare quali siano i miglioramenti registrati dalla società grazie al suo investimento nel sociale e all'istituzione di tale tipo di rapporto.

A mano a mano che i loro investimenti nella comunità passano dalla fase filantropica a quella di integrazione o di collaborazione, le imprese potranno fare maggiori pressioni, al pari della *New Profit Inc.*, per avere dei dati misurabili della *performance* dalle organizzazioni *no-profit* in cui investono. Anche per quanto riguarda gli investimenti legati ad una fase passiva come quella filantropica, esse possono comunque limitarsi a sovvenzionare solo quelle associazioni che sono in grado di documentare risultati di successo. Possono quindi utilizzare tali dati all'interno dei propri *report*, invece di stilare semplicemente l'elenco delle risorse loro fornite.

Con un modello di investimenti basato sulla *performance*, le organizzazioni *no-profit* e non governative in grado di registrare i maggiori successi relativamente

²⁹ *Ibid.*, pag. 67

al fatto di generare risultati di qualità superiore attrarranno delle elargizioni di fondi più elevate e più stabili, mentre quelle incapaci di presentare dei miglioramenti misurabili della performance vedranno ridursi in parte e via via i finanziamenti. Tale dinamica competitiva basata sulla performance renderà il «terzo settore» del *no-profit/ONG* molto più efficace ed efficiente generando, di conseguenza, ampi benefici aggregati per la società. Le imprese devono però assumere un ruolo *leader* – attraverso le proprie fondazioni ed i propri contributi al volontariato – nel fissare uno standard che richieda la misurazione degli *output* e dei risultati ottenuti dai loro investimenti nella comunità. Continuare ad adottare una forma di *reporting* che si limiti semplicemente ad elencare il denaro speso e di programmi supportati, accompagnata dalle foto di beneficiari grati e sorridenti, non dovrebbe costituire lo *standard* preferito per questi tipo di investimenti non più di quanto possa essere considerato appropriato per il *reporting* ambientale divulgare solo le cifre spese per ripulire l'ambiente o l'immagine di una ciminiera che ha smesso di fumare e di un pesce che nuota in un fiume nei paraggi.

4.6. Riassunto

Molte imprese oggi riconoscono che conseguire l'eccellenza nelle pratiche legate all'ambiente, alla salute, ai rapporti di lavoro e alla comunità fa parte delle strategie mirate alla creazione di valore a lungo termine. A livello minimo il raggiungimento di una buona *performance* sugli aspetti di regolazione e sociali costituisce un obiettivo di lungo termine che permette loro di mantenere il diritto ad operare all'interno di tutte le comunità in cui desiderano realizzare, lanciare, vendere e distribuire i propri prodotti o servizi. Oltre ad attenersi semplicemente alle normative ed alle aspettative locali, le imprese che eccellono nei processi cruciali di regolazione e sociali possono tuttavia migliorare la propria reputazione presso i clienti e gli investitori, e altresì facilitare l'attrazione e la

fidelizzazione di personale prezioso che sarà orgoglioso del ruolo da esse svolto nel miglioramento dell'ambiente, del luogo di lavoro e della comunità.

Le imprese dovrebbero sforzarsi d'identificare quegli obiettivi dei processi di regolazione e sociali destinati ad avere il maggiore impatto sul potenziamento dell'attrazione e della fidelizzazione del personale, della proposta di valore per i clienti e della performance economica-finanziaria. Negli investimenti nelle comunità sparse in tutto il mondo dovrebbero cercare delle opportunità capaci di sfruttare le loro competenze e di migliorare i loro obiettivi strategici, mostrandosi, per quanto riguarda la valutazione dei guadagni, diligenti e rigorose come quando valutano l'efficacia degli investimenti compiuti in beni materiali ed immateriali.

Capitolo quinto

Il rapporto bilancio sociale: forma, struttura e contenuto

Sommario: 5.1. Premessa – 5.2. Il bilancio sociale negli studi economico-aziendali – 5.3. L’evoluzione del bilancio sociale all’estero e in Italia – 5.4. Forma, struttura e contenuto del rapporto sociale 5.4.1. La denominazione del documento: enfasi e significato 5.4.2. La struttura del documento secondo la prassi 5.4.3. La parte introduttiva del bilancio sociale 5.4.4. L’identità aziendale 5.4.5. Gli strumenti di responsabilità sociale e loro integrazione 5.4.6. La relazione di scambio e le possibili opzioni 5.4.7. Il collegamento con le cifre del bilancio “tradizionale” 5.4.8. Le aree di miglioramento e il collegamento con l’attività futura 5.4.9. Le verifiche esterne – 5.5. La strategia di comunicazione e di rendicontazione – 5.6. La veste grafica e le dimensioni – 5.7. Conclusioni

5.1. Premessa

In questo capitolo si prende in considerazione il bilancio sociale, ovvero il rapporto di sintesi che, come mostra la figura, si colloca all’interno della rendicontazione.

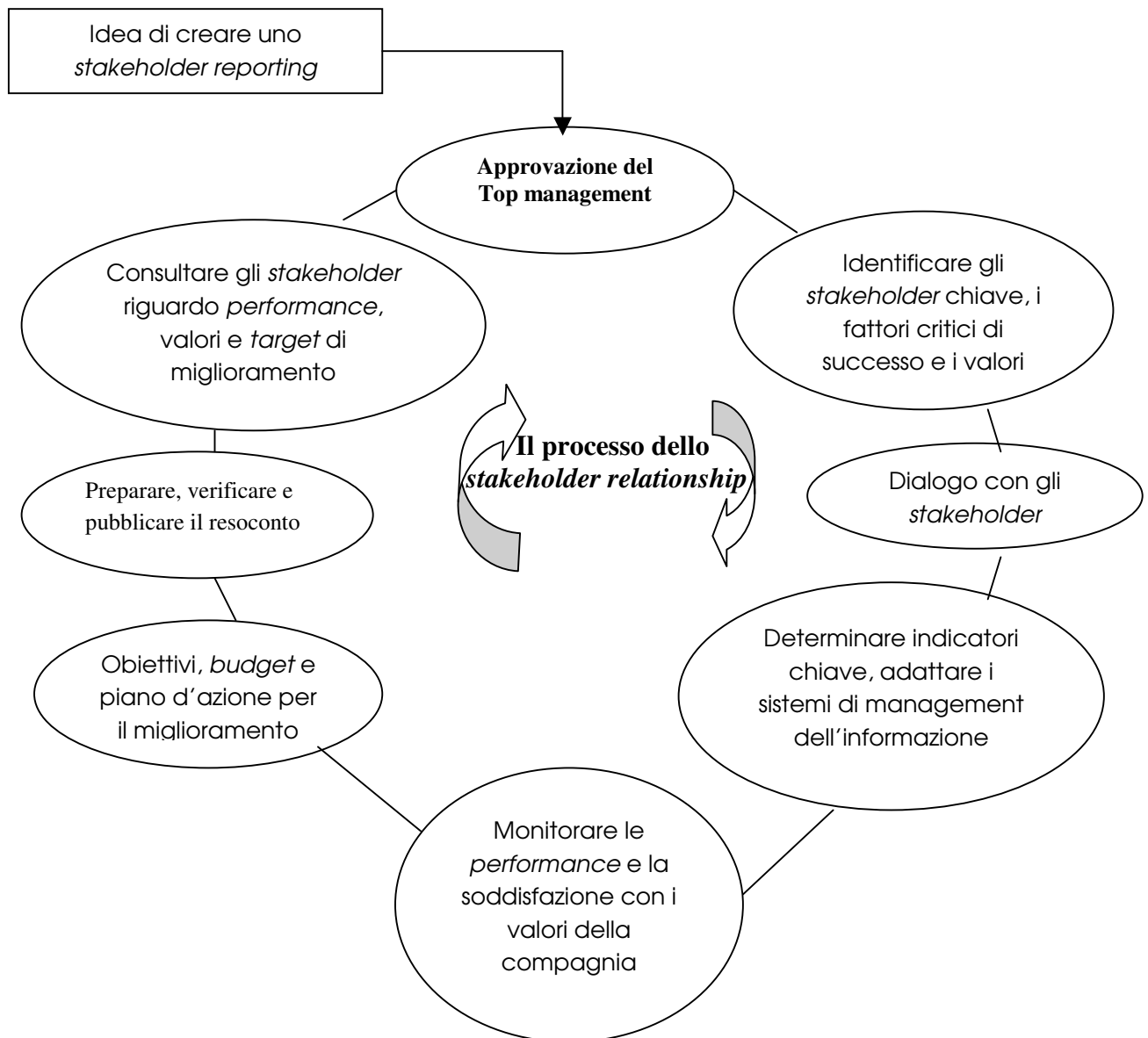


Figura 4 Fonte – Adattato dal *Copenhagen Charter*.

Certamente è una delle fasi principali, ma non l'unica di tutto il processo di orientamento alla Rsi; è la fase a valenza più esterna in quanto funge da vera e propria cerniera, comunicando agli *stakeholder* dell'esistenza degli altri strumenti di Rsi utilizzati dall'azienda stessa. Tuttavia è anche uno strumento di dialogo, oltre che di informazione.

Storicamente i primi orientamenti alla Rsi da parte delle imprese sono stati testimoniati proprio dalla pubblicazione di bilanci o rapporti sociali. Solo successivamente le aziende più attente, nello spirito del miglioramento continuo,

sulla base dell'esperienza diretta, si sono accorte che con il solo bilancio sociale non si realizzava l'orientamento alla Rsi ma serviva dell'altro.

Tuttavia, molte aziende e molti di coloro che si interessano del tema, vuoi come consulenti vuoi come studiosi, preferiscono concentrare la loro attenzione sul documento, certamente importante ma non sufficiente.

Sul contenuto del documento pertanto esistono di fatto due scuole di pensiero: la prima vuole uno schema fisso, uno *standard*, per favorire il confronto e la comparabilità nel tempo e nello spazio, come se il rapporto sociale fosse un vero e proprio bilancio.

La seconda scuola, invece, è più orientata alla comunicazione, meno rigida, senza standard se non quello di seguire le esigenze dello *stakeholder*, l'unico soggetto da accontentare dal punto di vista informativo in questo processo. Questo non significa che non esistano dei "contenitori" più o meno ricorrenti, dei "*frame*", delle cornici nella struttura del rapporto sociale che ciascuna azienda interpreta a seconda delle esigenze dei momenti e della qualità e quantità degli *stakeholder*. Un'altra distinzione importante riguarda le tipologie d'aziende: se è vero che la rendicontazione ha valenze differenti da soggetto a soggetto è altrettanto vero che lo stesso documento accompagna tali diversità anche nel nome: ciò per evitare di confondere gli *stakeholder* con rapporti che si chiamano alla stessa maniera, ma che rendicontano su cose assai diverse e per motivi altrettanto diversi.

La struttura e il contenuto del documento di rendicontazione qui proposto, nonché le considerazioni di contorno, tengono conto di alcuni punti di osservazione privilegiati che possono essere riassunti come segue:

- L'esperienza diretta maturata nell'assistere numerose aziende private, pubbliche e del *non profit* nella realizzazione di bilanci sociali, di sistemi di rendicontazione e nell'orientamento alla Rsi.
- La partecipazione a comitati, laboratori e osservatori attivati in materia da:
 - _ associazioni di categoria particolarmente attente quali l'Associazione Bancaria Italiana, l'Associazione Nazionale tra le banche Popolari, la

- Lega delle cooperative;
- _ Dipartimento della Funzione Pubblica con il progetto “Cantieri per il bilancio sociale”;
- _ FormAutonomie, centro di formazione per le autonomie locali, iniziativa promossa dal *Formez*;
- Le partecipazioni a convegni, seminari e confronti che si sono avvicendati negli ultimi sei o sette anni e che sono serviti a censire le differenti impostazioni delle “diverse scuole di pensiero” sia italiane (Ibs, Gbs, Gruppo Comunità & Impresa, *Q-Res*³⁰) sia internazionali (*Copenhagen Charter* e Gri).

Quanto qui esposto, pertanto, non rappresenta un modello o uno *standard*, è bene sottolinearlo, ma solo una sorta di filo rosso che unisce le esperienze e le frequenze censite sul mercato e declinate con i contributi teorici messi a disposizione dai diversi studiosi che si sono cimentati con l'affascinante, e per certi versi, nuovo tema dell'*accountability*.

Si tratta di “cornici concettuali” utili per recuperare sia il senso della storia sia il senso della prassi che ormai si sta consolidando.

Inoltre viene da chiedersi , in Italia, se si debba fare ricorso a standard o invece non convenga lasciare l'azienda di decidere in funzione degli *stakeholder* e delle valenze che riconosce alla rendicontazione sociale.

Solo la strega cattiva di Biancaneve, pretende che lo specchio la riconosca come la più bella del reame. In Rsi sono sempre gli *stakeholder* che determinano chi è “la più bella del reame”...

³⁰ Sulle varie impostazioni cfr., il volume *Il bilancio sociale*, L. Hinna, cit., che ha illustrato di fatto tutte le diverse impostazioni e modelli mettendoli a confronto con quelli internazionali.

5.2. Il bilancio sociale negli studi economico-aziendali

Non c'è dubbio che il tema del bilancio sociale rientri nel rapporto tra impresa, società e mercato teorizzato dallo Zappa e ripreso, poi, da tutti gli studiosi dell'economia di azienda³¹.

Il tema del bilancio sociale, strumento principe del processo di rendicontazione sociale, infatti, è stato affrontato per la prima volta in Italia tra la seconda metà degli anni Settanta e la prima metà degli anni Ottanta. Rispetto a tale tema si sono espressi studiosi³² del calibro di Coda, Superti Furga, Cassandro, Mei Gabrovec, Vermiglio e Matacena, Catturi, Rusconi e, più o meno indirettamente, molti altri autorevoli studiosi³³ dell'informazione economica e del rapporto tra impresa e società.

Dopo che, nella metà degli anni Settanta, il bilancio sociale fu introdotto per legge in Francia, anche il dibattito italiano da strettamente aziendalistico migrò nell'ambito sociologico. Il bilancio sociale venne da prima visto come momento di rendicontazione a favore dei lavoratori e divenne poi oggetto di

³¹ Cfr. G. Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927; V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988. G. Ferrero, *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968; P. Onida, *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1987; E. Cavalleri, *Economia Aziendale*, voll. I e II, Giappichelli, Torino, 1999.

³² Cfr. V. Coda, "Etica ed Impresa: il valore dello sviluppo", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 5, 1989; F. Superti Furga, *Note introduttive al bilancio sociale*, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 44, novembre-dicembre 1977; Cassandro, "il bilancio oggettivo dell'impresa", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, Milano, 1972; O. Mei Gabrovec, *Bilancio e contabilità sociale d'impresa*, in "Studi in onore di De Dominicis Ubaldo", Lindt, Trieste 1991; F. Vermiglio, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema impresa*, Grafo editore, Messina, 1984; A. Matacena, *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb Bologna 1984; F. Catturi, "L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1971; G. Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, Giuffrè Editore, Milano, 1988.

³³ E. Cavalleri, *Aspetti sociali dell'informazione economica d'impresa*, in "Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale", marzo 1981; G. De Santis, A.M. Ventrella, *Il bilancio sociale dell'impresa*, cit.; M. Viviani, *Il bilancio sociale e le politiche d'impresa*, cit.; dello stesso autore *Specchio magico: il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, cit.; G. Bruni, *Relazione introduttiva*, in "Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale", Atti del seminario internazionale svoltosi a Taormina il 27 e 28 giugno 1997.

approfondimento da parte di studiosi e protagonisti della vita sindacale³⁴ che, solo recentemente, hanno dimostrato un concreto interesse su tale tematica.

Con il disegno di legge 1571 del 22 luglio 1981, si è tentato di introdurre all'interno del sistema informativo aziendale un rendiconto sociale che fosse in grado di fornire informazioni sulla qualità della vita dei dipendenti e sugli interventi adottati per migliorare la sicurezza e l'igiene sul posto di lavoro.

La proposta legislativa sanciva l'obbligo per determinati soggetti (società per azioni, società in accomandita per azioni, enti pubblici economici, aziende autonome dello Stato e filiali italiane di multinazionali con più di 300 dipendenti) di redigere e pubblicare ogni anno il rendiconto sociale, in allegato al bilancio di esercizio.

Il provvedimento individuava, inoltre, il contenuto-tipo del rendiconto sociale che doveva recare informazione su:

1. le condizioni di igiene e sicurezza;
2. le misure per la prevenzione dei rischi;
3. i metodi di fabbricazione;
4. la capacità produttiva degli impianti;
5. i lavoratori occupati;
6. l'ammontare delle retribuzioni;
7. il costo del lavoro per unità di prodotto;
8. gli orari di lavoro;
9. le assenze;
10. le attività educative di formazione;
11. lo stato delle relazioni industriali.

³⁴ Cfr. G. Benvenuto, *Il bilancio sociale come strumento di verifica dell'accordo*, in *l'impresa*, n. 6, 1976; P. Petrolati, *Il bilancio sociale di imprese verso i lavoratori*, Clueb, Bologna, 1999.

Al rendiconto dovevano essere allegati anche i dati statistici relativi all'impatto dell'attività produttiva sull'ambiente naturale, sulla salute pubblica, sulla organizzazione aziendale ecc.

Il disegno di legge, certamente innovativo nei contenuti per quegli anni non ebbe seguito. Esso non suscitò l'attenzione né dei politici né dei sindacati che, almeno sul piano teorico, avrebbero dovuto invece essere la categoria più interessata per la tipologia di *stakeholder* (interni: personale dipendente) ai quali il bilancio sociale della proposta si rivolgeva.

L'informativa sociale rimase così espressione volontaria dell'impresa e terreno di elaborazione e di confronto da parte di diversi studiosi. Essi già da tempo si stavano confrontando con l'incapacità del tradizionale bilancio di esercizio di comunicare e rappresentare correttamente i fattori intangibili della gestione. Fattori che, però, sempre più spesso decretavano il successo dell'impresa.

Nonostante ciò, i tentativi delle imprese di predisporre dei bilanci sociali furono davvero molto limitati e devono essere considerati più come "lavori da servizi studi", piuttosto che esigenze reali di comunicazione aziendale.

Nel mondo accademico, invece, il connubio della parola "bilancio" con il termine "sociale" provocò una serie di reazioni e approfondimenti.

Si vennero a creare di fatto due schieramenti. Da una parte, vi erano coloro i quali ritenevano che il bilancio tradizionale, ovvero la rendicontazione contabile, potesse fornire informazione anche sotto il profilo sociale³⁵. Dall'altra, invece, altri studiosi sostenevano che la rendicontazione sociale meritasse una via di comunicazione propria e autonoma³⁶. Da ambedue le parti, comunque, si concordava sul fatto che la parola "bilancio" poteva essere forviante creando attese di rendicontazione "precisa e bilanciata" che, invece, avrebbero potuto essere tradite.

³⁵ Sul tema cfr. A. Bandettini, *Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori paesi europei in tema di bilancio sociale*, cit.; dello stesso autore *Responsabilità sociali dell'azienda e bilancio di esercizio*, in "Studi in onore di Pietro Onida", Milano, Giuffrè Editore, 1981.

³⁶ Sul tema tra gli altri cfr. A. Matacena, *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, cit.; G.F. Rusconi, *Il bilancio sociale d'impresa: problemi e prospettive*, cit. .

Sulla scia dell'attenzione ai grandi temi ambientali e della riscoperta dei valori etici dell'impresa, le imprese *profit oriented* hanno ormai sentito la necessità di informare in maniera diversa e complementare alla tradizionale rendicontazione. È così che si è cominciato a produrre bilanci ambientali e subito dopo a predisporre i primi “bilanci sociali” e di “sostenibilità”³⁷. Contemporaneamente si è risvegliato l'interesse degli studiosi³⁸, per la verità mai del tutto sopito. Essi sono tornati a occuparsi di questo tema non solo proponendo classifiche, comparazioni, metodologie e raffronti con altri paesi, ma anche attivando osservatori³⁹.

Il giugno del 1997 è una data molto importante per il mondo accademico italiano: il dipartimento di discipline economico-aziendale della Facoltà di Economia dell'Università di Messina diretta dal Prof. Vermiglio, uno dei primi ad interessarsi con profondità al tema, promosse un seminario internazionale di studi su confronti ed esperienza in tema di bilancio sociale⁴⁰. A tale evento parteciparono numerosi studiosi dell'Accademia italiana di Economia Aziendale: il mondo degli aziendalisti si riappropriava della rendicontazione sociale. A partire dai primi anni Ottanta sino alla fine degli anni Novanta, invece, della tematica in esame si erano occupati esperti di altre discipline quali il *marketing*, la comunicazione aziendale, la sociologia ed anche professionisti contigui al mondo accademico.

Nella prima metà degli anni Novanta, il tema del bilancio sociale ha registrato un rinnovato interesse, soprattutto da parte degli aziendalisti. Ciò è avvenuto in concomitanza con la riforma Amato-Carli del 1991. Essa, disciplinando l'assetto

³⁷ Cfr. E. Scarci, “Etica per far crescer l'impresa. Sono 800 le società italiane che redigono un bilancio di sostenibilità”, in *Il Sole 24 ORE*, 29 dicembre 2003.

³⁸ Cfr. *Atti del convegno nazionale di Taormina del giugno 1997 sul bilancio sociale*, organizzato dall'Accademia Italiana di Economia di Azienda, Taormina, giugno 1997.

³⁹ È interessante rilevare come, nell'ambito dell'*Osservatorio Permanente Auditing* attivato dal Dipartimento di Studi sull'Impresa della Facoltà di Economia della Università di Roma Tor Vergata, sia stato individuato un tema da monitorare nella sua evoluzione nel tempo che è il *social audit*. Un'altra interessante esperienza è quella dell'*Osservatorio sulle fondazioni* dell'Università di Pavia, al quale si aggiungono quelli delle varie associazioni di categoria (banche, cooperative, fondazioni, Camere di commercio).

⁴⁰ Cfr. F. Vermiglio, *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale, confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2000.

del sistema bancario italiano, aveva creato soggetti *non profit* con notevoli dimensioni patrimoniali: le fondazioni bancarie. A fronte di una mole di risorse così consistente nasceva l'esigenza per le fondazioni bancarie – ma in generale per tutto l'universo *non profit* – di implementare nuovi modelli di rendicontazione.

Il bilancio di missione⁴¹ è stato teorizzato in questo contesto come bilancio sociale delle strutture *non profit*, “unico e vero” strumento di rendicontazione per queste categorie di aziende. Limitatamente alle fondazioni bancarie, intesi come soggetti del *non profit*, il tema dell'esigenza di una particolare rendicontazione è stato poi ripreso in una legge dello Stato, la Legge Ciampi (D.Lgs. 153/1999). Essa costituisce, ancora oggi in Italia l'unico obbligo normativo, in fatto di rendicontazione sociale.

Nel corso degli ultimi anni il tema della rendicontazione sociale si è arricchito di nuovi contributi. Si tratta di studiosi, consulenti e *professional* di aziende attive in comparti diversi: dal mondo delle cooperative⁴² (cui spetta il primato delle applicazioni e della divulgazione) a quello delle grandi società di servizi di pubblica utilità⁴³; dal settore delle fondazioni bancarie fino a giungere alle aziende municipalizzate e agli enti locali⁴⁴.

Al costante interesse del mondo accademico ha fatto riscontro ovviamente la partecipazione delle imprese le cui sperimentazioni sono state, a loro volta, riprese e commentate da numerosi studiosi⁴⁵.

Unitamente al mondo della consulenza e a quello professionale, il mondo accademico ha dato vita, nel 1998, al Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS). Quest'ultimo, alla fine del 2001

⁴¹ L. Hinna, *I sistemi di rappresentazione e di controllo delle attività realizzate: una proposta di bilancio per gli Enti conferenti*, cit.; L. Hinna, *Il bilancio di missione come strumento di rendicontazione sociale delle fondazioni*, cit.

⁴² Cfr. AA. VV., *Il bilancio sociale come strumento di comunicazione per le imprese cooperative*, Ceisco, Centro Italiano per lo Sviluppo della Cooperazione, Roma, 1999.

⁴³ Cfr. L. Hinna, *Il bilancio sociale, uno strumento di comunicazione per le Pubbliche Amministrazioni*, cit.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ Tra gli altri cfr. L. Pulejo, *I caratteri dell'accountability in Italia. Riflessioni sull'esperienza operativa in tema di bilancio sociale*, in *Il Bilancio sociale come strumento di comunicazione per le imprese cooperative*, cit.

ha licenziato un documento che costituisce le linee guida per la predisposizione del bilancio sociale e nell'aprile del 2005 ha annunciato le linee guida per il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Non si tratta di uno *standard* fisso ma di uno *standard* minimo che consente il confronto, il consolidamento e la codificazione di una prassi ormai ampia.

Al fine di orientare chi si avvicina al tema della rendicontazione sociale per la prima volta, vengono proposte, qui di seguito, alcune “famiglie di comportamenti” da parte degli studiosi. Si parla volontariamente di “famiglie di comportamenti” volendo, invece, evitare una classificazione delle diverse metodologie. Si ritiene, infatti, che ciò, da un lato sarebbe arbitrario e dall'altro sarebbe inutile, dato che, comunque, le differenti impostazioni vengono tutte riprese e sviluppate nel presente capitolo.

Queste “famiglie di comportamenti” si possono facilmente legare ai contesti di origine, intesi come mondo accademico e mondo delle imprese, dove sono state sperimentate e messe a punto.

Più recentemente il bilancio sociale, grazie anche al contributo tecnico culturale dato dal Coda al tema⁴⁶, è entrato a pieno titolo nell'alveo dell'economia di azienda ed è stato oggetto di attenzione e trattazione da parte di diversi studiosi che si erano fino a quel momento cimentati con l'affascinante tema del rapporto tra impresa, mercato e contesto sociale.

⁴⁶ Cfr. V. Coda prefazione al volume L. Hinna, *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2002.

Famiglie di comportamento	Area di origine	Caratteristiche principali
Approccio contabile	Imprese <i>profit oriented</i> ed economisti aziendali di estrazione contabile	Classificazione del valore creato per categoria di <i>stakeholder</i>
Approccio ambientale	Aziende ad alto rischio di inquinamento e società di consulenza	Enfasi sulla rendicontazione
Approccio sociale comunicativo	Grandi aziende, società di consulenza, studiosi di sociologia d'impresa	Attenzione al linguaggio e alla sensibilità degli <i>stakeholder</i>
Approccio cooperativistico	Mondo delle cooperative, delle società di consulenza dedicate, economisti aziendali	Enfasi sul processo e sul piano dei conti dedicato
Approccio non profit	Mondo del non profit, società di consulenza, ed economisti di azienda	Enfasi sui valori etici e sulla matrice attività/ <i>stakeholder</i>

Figura 5 Fonte – L. Hinna, Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. La classificazione delle metodologie per la predisposizione del bilancio sociale, Cap.9 p. 324.

5.3. L'evoluzione del bilancio sociale all'estero e in Italia

Come sempre l'accademia e la sperimentazione pratica delle imprese marcano agganciate. Come dice Bertolt Brecht "l'attore deve stare sempre un passo avanti al suo pubblico" e "deve fornire processi per far pensare il pubblico per conto proprio"; così anche l'accademia dovrebbe essere sempre un passo avanti alle imprese e offrire riflessioni più che imporre stilemi. In realtà, nel teorizzare i concetti e nel mettere a fuoco intuizioni, l'accademia non sempre precede le imprese. Spesso nelle università si riproducono idee vecchie e quindi in tal senso diventano istituti conservatori. L'impresa al contrario, spinta dalle esigenze, qualche volta sopravanza gli studiosi. Questi ultimi, però, dal canto loro, subito dopo tendono a codificare le esperienze e a riportarle a sistema, contribuendo, in tal modo, alla divulgazione di concetti. Così le intuizioni di alcuni diventano

patrimonio di tutti; è la storia del progresso scientifico tra teoria e pratica e dello scambio di accuse reciproche: la teoria accusa la pratica di scarsa scientificità ed eccessivo empirismo e la pratica accusa la teoria di troppa astrazione, senza rapporto con la realtà. È per questo che diventa importante, dopo aver considerato i contributi dell'economia di azienda in materia di bilancio sociale, passare in rassegna l'evoluzione dello stesso nei vari paesi dal punto di vista dell'esperienze maturate.

Va subito detto che tale evoluzione non è stata omogenea nel tempo nei vari paesi. Si possono riconoscere cinque stagioni:

1. gli anni 1938-1968: si potrebbero definire i primi “trenta anni dei pionieri” e hanno coinvolto di fatto, all'inizio, la Germania e, alla fine, gli Stati Uniti;
2. gli anni '70: si possono definire come i “dieci anni di messa a punto e confronto”. Essi hanno visto protagonisti la Germania, la Francia, la Gran Bretagna e gli Stati Uniti. In quegli anni in Italia il Gruppo Merloni presentava il primo bilancio sociale di cui si ha notizia;
3. gli anni '80: quelli del silenzio e delle scarse iniziative (anche se in Italia fu presentato un disegno di legge in proposito);
4. gli anni '90: il periodo della grande diffusione e accelerazione della rendicontazione sociale in tutti i paesi industrializzati;
5. dal 2000: gli anni dell'internazionalità del tema caratterizzati dalla presa di posizione dell'Unione Europea.

Per gli amanti della storia vale la pena sottolineare come molto probabilmente il primato del bilancio sociale, o di qualche cosa che gli assomiglia molto spetti all'Italia che nei primi del novecento prevedeva per le istituzioni pubbliche un “bilancio economico morale”. Si pensi, ad esempio, il “bilancio economico morale” della Croce Rossa italiana del 1908.

Al di là delle radici storiche, è negli anni '90⁴⁷ che il dibattito italiano sulla rendicontazione sociale registra il suo massimo sviluppo. Si è già osservato, comunque, che un tentativo era stato compiuto nei primi anni '80 ma esso, analogamente ad altre esperienze europee, era fallito (è il già citato disegno di legge 1571 del 22 luglio 1981). Fu comunque uno sforzo, da parte delle istituzioni, di richiamare l'attenzione delle imprese sul tema della rendicontazione sociale e dei suoi strumenti.

L'evoluzione e le iniziative in materia di rendicontazione sociale nei principali paesi europei e negli Stati Uniti si sviluppano a “macchia di leopardo”.

La regione è semplice: la rendicontazione sociale nasce in risposta alla “crisi di legittimità” in cui sono cadute le imprese per effetto dei cambiamenti economici, sociali e culturali registrati nei singoli paesi, e per effetto dei processi di globalizzazione; poiché crisi ed effetti non si sono manifestati ovunque con la stessa intensità, è naturale che si registrino evoluzioni diverse.

In Italia l'elemento scatenante è stato, da un lato, il fenomeno delle privatizzazioni e la caduta di credibilità legata ai fatti di tangentopoli che ha coinvolto strutture pubbliche e private; dall'altro, il ruolo crescente nella economia delle cooperative che in materia di orientamento alla RSI e al bilancio sociale sono da sempre un punto di riferimento importante⁴⁸. In Francia, invece, il fattore decisivo è stato l'onda lunga dei movimenti operai del '68 e i processi di ristrutturazione delle grandi imprese automobilistiche in crisi. In Germania c'è stato l'azionariato operaio e i processi di cogestione; in Inghilterra, la sensibilizzazione per i problemi ambientali, mentre negli Stati Uniti l'attenzione per l'informativa ai mercati.

Si tratta di concause diverse che hanno spinto nella stessa direzione anche se con tempi diversi. Si può trovare, quindi, pur nella diversità dei singoli paesi, una logica nella composizione di alcuni elementi comuni.

⁴⁷ Si veda a tale proposito L. Pulejo, *Il Bilancio sociale in Italia tra teoria e prassi*, in L. Hinna, *Il Bilancio sociale. Il Sole 24 ORE*, Milano, 2002.

⁴⁸ Cfr. M.P. Salani, *La responsabilità sociale cooperativa*, Quaderni del Ponte, Il Ponte Editore, Firenze, 2004.

Gli elementi sono in parte quelli di “scenari” già considerati – *corporate governance*, trasparenza, *accountability* – e in parte quelli di “contesto” – legati alla realtà del paese e alla presenza al suo interno di particolari settori merceologici e norme più o meno pressanti -.

Come evidenzia la figura, la rendicontazione è l’evoluzione logica di temi che vanno dalla *corporate governace* alla trasparenza e all’*accountability*: tutti gli elementi che rientrano nel grande tema della “democrazia economica”. A questi elementi se ne affiancano altri che rientrano nel concetto di responsabilità sociale, fatto proprio anche da istituzioni quali l’Unione Europea⁴⁹.

Democrazia economia e responsabilità sociale si alimentano l’un l’altra e insieme regolano lo sviluppo, in ciascun paese della rendicontazione sociale.

Il processo di accelerazione della rendicontazione sociale, e quindi dei bilanci sociali, risente anche degli elementi di contesto che non solo interagiscono, ma addirittura si combinano tra loro aumentando la “spinta” verso la rendicontazione.

Alcuni esempi sono:

le condizioni economiche (economia più o meno matura);

le condizioni sociali (ruolo dei sindacati e delle associazioni a tutela dei consumatori);

le condizioni politiche (più o meno alta attenzione della classe politica al ruolo dell’impresa sul mercato);

le condizioni culturali (interesse dell’opinione pubblica per temi quali la sostenibilità, l’etica, l’ambiente ecc).

⁴⁹ Cfr. Commissione delle Comunità Europee, *Libro verde*, cit.

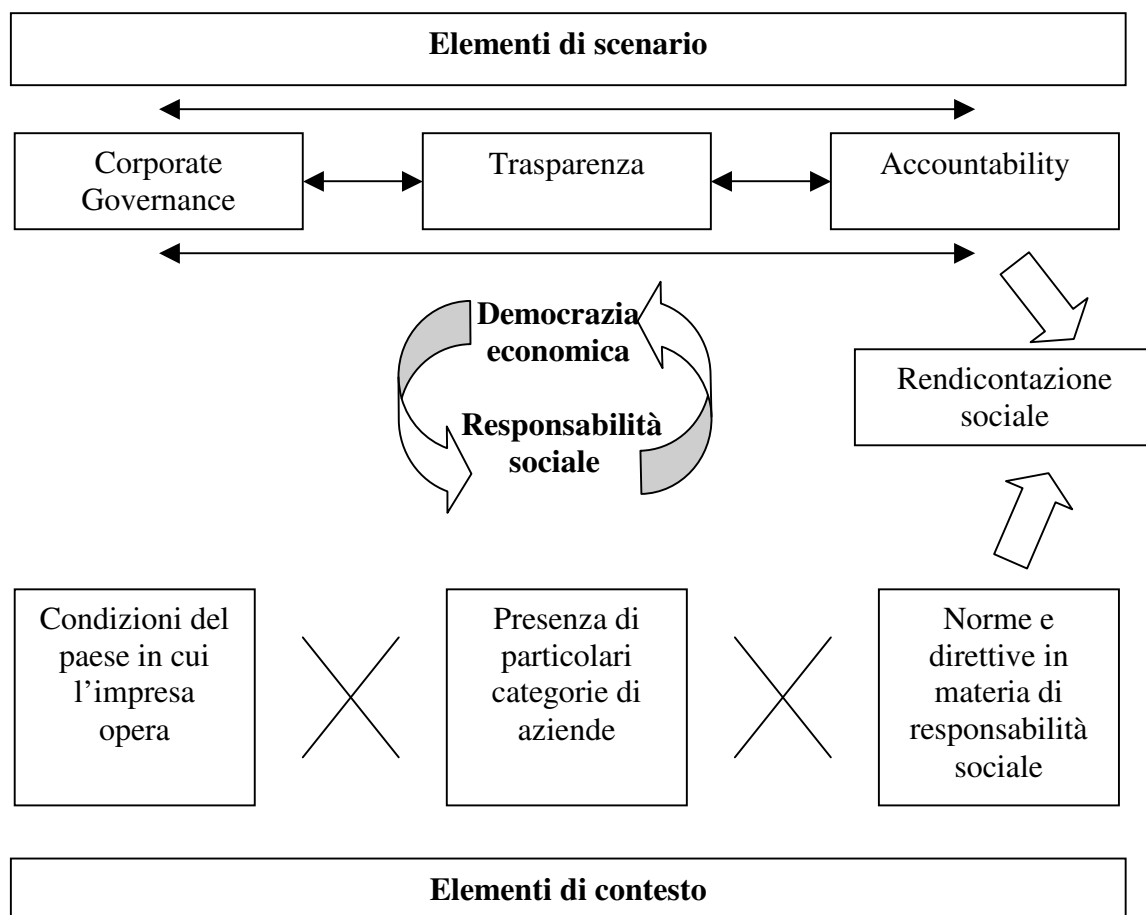


Figura 6 Fonte – L. Hinna, *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano, 2004, Fig.1.20

Questi fattori si combinano con la presenza, nel paese, di particolare categorie di aziende: cooperative, aziende a grande rischio ambientale, aziende privatizzate o da privatizzare, aziende e organizzazioni *non profit* ecc. Si tratta di soggetti che per le loro caratteristiche hanno fatto “da apri pista” rispetto alla rendicontazione sociale.

L’ultimo elemento infine, è il ruolo delle istituzioni pubbliche e le modalità con cui esse agiscono: attraverso il ricorso a raccomandazioni, a direttive o, in qualche caso, a leggi.

Il modello proposto nella figura sopra esposta, serve anche a far comprendere le ragioni del relativo ritardo con cui l’Italia si trova ad affrontare il tema della rendicontazione. Relativo perché, una volta tanto, non siamo così indietro rispetto agli altri paesi. In Italia la spinta alla rendicontazione sociale è arrivata

essenzialmente dagli elementi di contesto. Da noi, infatti, il concetto di *corporate governance* è relativamente recente, anzi se ne sta ancora discutendo, e si può parzialmente legare alla legge Draghi del 1998. In Italia, la trasparenza è erroneamente vista come negazione della riservatezza degli affari e l'*accountability* è un concetto ancora tutto da sviluppare e assimilare.

Un simile scenario è destinato a essere rivoluzionato dalla combinazione di tre novità:

- la valenza che il tema ricopre a livello europeo;
- la globalizzazione dei mercati;
- il fenomeno antiglobalizzazione e il ruolo delle istituzioni che spingono verso ad una più appropriata *accountability* e orientamento alla RSI.

Nuovi elementi di contesto si legano, invece, al crescente numero di imprese che presentano bilanci sociali e alla presa di coscienza del *management* che rendicontare socialmente è oggi un fattore distintivo di successo.

Il fenomeno della rendicontazione sociale attraverso rapporti sociali per tanto è destinato a diffondersi molto velocemente e con accelerazione crescente.

5.4. Forma, struttura e contenuto del rapporto sociale

In questo paragrafo si focalizza l'attenzione sulla struttura del documento di rendicontazione sociale, che, come più volte è stato affermato, può costituire già per se un elemento della rendicontazione sociale con un proprio valore gestionale e un significato autonomo; oppure, può essere considerato parte di un processo più ampio.

Nella prassi non esiste una struttura fissa del documento sia nel settore *profit*, sia in quello *non profit*⁵⁰ e delle pubbliche amministrazioni⁵¹; tuttavia si possono, almeno limitatamente al settore *profit* italiano, osservare delle impostazioni che

⁵⁰ Cfr. L. Pucci, E. Vergani, *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano, 2002.

⁵¹ Cfr. L. Hinna, *Il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche*, cit., capitolo 4.

si rifanno a matrici proposte da società di consulenza⁵² riproposte poi da associazioni e gruppi di studio⁵³.

Un possibile indice del documento è sintetizzato nella figura.

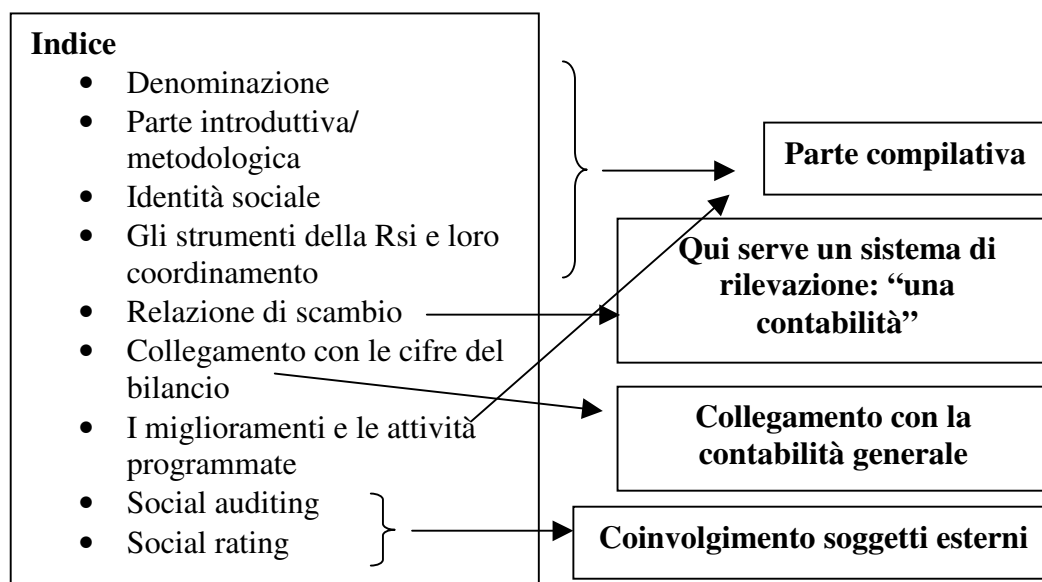


Figura 7 Fonte – L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Un possibile indice del documento*, Cap.9 p. 359.

Esso non si discosta molto da quello delineato da altre strutture ed altri lavori in materia ed è comunque il frutto dell'osservazione e della consultazione della maggior parte dei bilanci sociali pubblicati in Italia fino a oggi.

L'indice va preso come una serie di cornici e ciascuno poi tende a riempire a seconda delle esigenze e delle categorie *stakeholder* che vuole coinvolgere e alle quali si rivolge.

La RSI comincia in azienda appena qualcuno inizia a riempire delle cornici, poi con il tempo e l'esperienza esse diventano più di una e pian piano il puzzle si compone, il quadro generale prende forma, colore e fisionomia.

⁵² Cfr. R. Marzianonio, “Il modello lbs di bilancio sociale. Gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile”, L. Hinna, *Il bilancio sociale*, cit., pag. 491 e sgg.

⁵³ Cfr. F. Vermiglio, “Il modello Gbs”, L. Hinna, *Il bilancio sociale*, cit., pp. 459 e sgg.; per una disamina delle varie impostazioni si veda L. Hinna, *Il bilancio sociale*, cit., dove vengono prese in considerazione tutte le impostazioni e proposti degli esempi concreti attraverso la testimonianza diretta delle aziende, anche pubbliche, che hanno già realizzato il bilancio sociale.

Partire da subito tentando di riempire tutte le cornici, quelle che nella figura vengono definite campi, è rischioso.

Campi	Elementi/contenuti
Denominazione	Bilancio, rapporto relazione sociale, ambientale, socio-ambientale di sostenibilità
Parte introduttiva / metodologica	Glossario, metodologia, gruppo di lavoro, processo seguito, numero di edizione
Identità sociale	Missione, strumenti etici, scenario, storia, assetto istituzionale ed organizzativo
Gli strumenti della Rsi e loro coordinamento	Codice etico, comitato etico, relazione con gli stakeh., iniziative di responsabilità
Relazione di scambio (Bilancio di missione)	Indicatori di performance per: stakeholder, attività, progetti, aree
Collegamento con le cifre del bilancio	Sintesi delle cifre, richiamo o copia integrale del bilancio delle cifre
I miglioramenti e le attività programmate	Elenco aree da migliorare, sistemi per migliorare il dialogo con gli stakeholder
Social auditing Social rating	Social rating, Internal/external auditing, Social evaluator, Panel degli esperti ecc.

Figura 8 Fonte – L. Hinna, Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. La struttura del documento: campi ed elementi, Cap.9 p. 360.

L'esperienza ha dimostrato che ci sono dei tempi di assimilazione culturale più che tecnici che debbono essere rispettati. Certamente con opportuni interventi di formazione e sensibilizzazione i tempi si possono accorciare, ma servono comunque almeno un paio di cicli per portare a regime tutto il processo.

5.4.1. La denominazione del documento: enfasi e significato

La denominazione che il documento assume non è un elemento trascurabile; essa, infatti, fornisce già di per sé una chiave di lettura del documento e delle finalità che lo stesso si propone di raggiungere e, come già accennato, nasconde la disputa scientifica e di competenze che si cela dietro lo strumento: competenze di comunicazione, di ragioneria, di sociologia, di *marketing* ecc.

L'osservazione empirica ha messo in luce le seguenti denominazioni di documento finale di relazione:

- nelle aziende *profit oriented*:
 - _ Bilancio sociale;
 - _ Bilancio della responsabilità sociale;
 - _ Bilancio socio-ambientale;
 - _ Bilancio sociale, gestione responsabile per lo sviluppo sostenibile;
 - _ Bilancio di sostenibilità;
 - _ Rapporto sociale di sistema;
 - _ Bilancio sociale di sostenibilità;
 - _ Bilancio ambientale;
 - _ Rapporto ambientale;
 - _ Rapporto salute, sicurezza e ambiente;
 - _ Bilancio sociale SA8000;
 - _ Bilancio sociale per i dipendenti;
 - _ Panoramica attività e progetti.
- Nelle aziende pubbliche:
 - _ Bilancio sociale;
 - _ Bilancio ambientale;
 - _ Proposta di bilancio sociale verso il cittadino;
 - _ Verso il bilancio sociale;
 - _ Rapporto ai cittadini;
 - _ Prima edizione sperimentale di bilancio ambientale;
 - _ Rapporto ambientale;

- _ Bilancio sociale di genere;
- _ Bilancio sociale per anziani, immigrati, ecc.;
- _ Bilancio sociale delle risorse umane;
- _ Bilancio sociale di mandato;
- _ Rapporto (nome della città) bilancio sociale.
- Nelle aziende *non profit*:
 - _ Bilancio di missione;
 - _ Bilancio sociale;
 - _ Bilancio sociale di missione;
 - _ Bilancio di utilità sociale.

Sono tutte espressioni utilizzate nella prassi dei bilanci sociali in ambiente sia privato sia pubblico italiano è *non profit* che vengono spesso usate come sinonimi⁵⁴. E che necessitano spesso di sotto titoli per cercare di essere più incisivi.

Vale la pena chiedersi, però, che cosa si nasconda dietro queste parole. Denominazione e contenuti del documento si combinano insieme e offrono un ventaglio di situazioni diverse; ma se si confronta ciò che emerge per esempio a livello europeo⁵⁵ con ciò che emerge dalla situazione pubblica italiana si può notare una concentrazione intorno alla definizione “bilancio sociale” e “bilancio ambientale”. Poco usata invece è l'espressione “rapporto” che forse meglio si adatta alle caratteristiche del contenuto di tali documenti.

Prescindendo dalla denominazione, si tratta comunque di un resoconto⁵⁶, anche se gli elementi qualitativi superano quelli quantitativi e la parola bilancio appare spesso come una forzatura, poiché in molti casi non è possibile andare oltre una

⁵⁴ Cfr. L. Pulejo, “Il bilancio sociale in Italia tra teoria e pratica”, L. Hinna, *Il bilancio sociale*, cit., p. 532.

⁵⁵ Cfr. E. Bonfiglioli, *Il bilancio sociale: le esperienze europee*, in L. Hinna, *Il bilancio sociale*, Il SOLE 24 ORE, Milano, 2002.

⁵⁶ Cfr. F. Vermiglio, *Il bilancio sociale, nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo editore, Messina, 1984, pp. 180 e sgg.

descrizione qualitativa della ricchezza sociale prodotta e declinata per tipologia di azienda⁵⁷.

L'attributo sociale o ambientale che si affianca alla parola bilancio o rapporto sta a indicare in chiave comunicativa il *focus*: il bilancio ambientale prende in considerazione prevalentemente di aspetti legati all'ambiente come sottoinsieme dello scenario sociale, ma a differenza di quanto avviene per il bilancio sociale, in tema di ambiente esiste una prassi consolidata.

In molti casi, invece, esiste una rendicontazione che ha come *focus* l'ambiente, ma non utilizzando metriche standardizzate diviene un “capitolo” o un paragrafo del bilancio sociale che lo contiene. Si può ipotizzare che esiste, di fatto, una gerarchia di concetti: c'è il bilancio sociale con all'interno una parte dedicata all'ambiente, ma quando questa è esplicitata in maniera più analitica e dettagliata, con tecniche e metodologie codificate e l'enfasi al tema e agli *stakeholder* è più pregnante prendere corpo un bilancio ambientale che si affianca⁵⁸ o addirittura si sostituisce a quello sociale.

Per chiarezza e tenendo presente che il documento è uno strumento di comunicazione per un'ampia platea di *stakeholder* con livelli di conoscenze, istruzione e sensibilità diverse, si potrebbero proporre due denominazioni prevalenti: rapporto ambientale e rapporto sociale, valutando liberamente l'opportunità di utilizzare la parola “bilancio”.

Il documento a stampa è ovviamente un compromesso nel senso che sedimentano le varie categorie di *stakeholder*, distinguendo quelli chiave dagli altri si può ottenere un bilancio sociale per ciascuna categoria di *stakeholder (relationship)* e una sintesi del tutto viene invece pubblicata per informazione e *reporting*.

5.4.2. La struttura del documento secondo la prassi

Sulla struttura del documento di rendicontazione esiste una sorta di minimo comune denominatore che permette di proporre uno schema assolutamente

⁵⁷ Cfr. M. Viviani, *Specchio Magico. Il bilancio sociale e l'evoluzione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 53.

⁵⁸ Cfr. Bilancio sociale ed ambientale di Acea s.p.a.

generico, come una sorta di “macro indice” all'interno del quale si possono trovare elementi con tassi di dispersione ampi, ma comunque omogenei.

Osservando la casistica italiana dei bilanci sociali si possono tendenzialmente individuare alcuni blocchi di contenuti intesi come “campi”:

- una parte iniziale che si potrebbe definire “introduttiva”;
- una parte relativa alla “identità sociale”;
- una parte relativa agli strumenti di responsabilità sociale e il loro integrazione;
- una parte relativa alla “relazione di scambio sociale” (calcolo del valore aggiunto per destinazione e indicatore di performance);
- il collegamento con le cifre del bilancio tradizionale;
- i miglioramenti da apportare e l'evoluzione attese;
- le referenze esterne di *audit*.

I contenuti di ciascuna parte cambiano ovviamente secondo la tipologia di struttura aziendale che si prende in considerazione.

5.4.3. La parte introduttiva del bilancio sociale

La parte introduttiva è quella in cui, normalmente, viene inserita la lettera di presentazione del presidente o in genere del massimo vertice aziendale, nella quale si spiega perché si è deciso di produrre il documento (soprattutto se si è alla prima esperienza), o ci si ricollega alle edizioni precedenti, o si spiega perché si è cambiato approccio nella rendicontazione sociale⁵⁹.

Nella parte introduttiva, inoltre, vengono normalmente fornite le chiavi di lettura, una sorta di “*navigator*” che consente di scorrere il documento e di soffermarsi in quelle parti che incontrano l'interesse del lettore. In questa parte sono

⁵⁹ Cfr. Il bilancio sociale 2002 delle Poste Italiane che ha deciso di passare da un bilancio sociale ad uno di sostenibilità cambiando anche modello di riferimento; sullo stesso bilancio cfr. anche G. De Marchi, M. Squinzi, “Il caso Poste Italiane”, in L. Hinna, // *bilancio sociale*, cit., pp. 563 e sgg.

compresi normalmente quelli che si possono definire gli strumenti di lettura, così sintetizzabili:

- un glossario dei termini usati, spesso anche riportato in allegato;
- una premessa metodologica che illustra come si articola e si legge il documento nel contesto dell'attività dell'ente;
- il processo seguito per giungere alla predisposizione e presentazione del documento di rendicontazione, che contempra le esigenze, i soggetti coinvolti e le tecniche utilizzate;
- il gruppo di lavoro che ha realizzato il documento, unitamente ai contributi di consulenza esterna, anche questo spesso riportato in allegato;
- la definizione di *stakeholder* e la identificazione delle classi di *stakeholder* chiave ai quali ci si riferisce, comprese le loro attese, immaginate o sondate attraverso indagini;
- in alcuni casi viene proposta proprio nella parte introduttiva una sorta di “*Executive summary*”, poche righe, qualche prospetto e indicatore che sintetizzano gli elementi più qualificanti contenuti nel dettaglio del documento al quale si rinvia con opportuni rimandi per una lettera più analitica e tecnica;
- in alcuni casi vengono richiamati i riferimenti legislativi che giustificano l'iniziativa o estratti di delibere che, di fatto, hanno avviato tutto il processo;
- nel caso si tratti di una seconda o terza edizione nella parte introduttiva può anche essere inserita la lista delle “cose” che non si è riusciti a realizzare rispetto ai programmi annunciati l'anno prima o le criticità incontrate;
- vengono spesso inserite le linee essenziali del “*budget sociale*”, ovvero le iniziative che si intendono avviare nell'esercizio successivo per migliorare sia il documento sia la relazione con gli *stakeholder*.

5.4.4. L'identità aziendale

Nella parte relativa all'identità aziendale si forniscono, appunto, gli elementi necessari a chi per la prima volta si avvicina all'operatività dell'azienda che predispone il documento di rendicontazione sociale, per capire di chi si sta parlando, che cosa è, che storia ha, dove e come opera, quali servizi offre, con quali valori, quali obiettivi persegue, con chi interagisce, con quale struttura organizzativa ecc.

Questa parte offre in sintesi le “coordinate” e il profilo dell'azienda il cui bilancio ci si appresta a leggere e prende in considerazione normalmente i seguenti elementi:

- la missione, con particolare riferimento all'orientamento alla RSI;
- le sintesi degli indicatori che riassumono come la *mission* è stata perseguita;
- i valori prevalenti, che sono alla base della missione;
- gli strumenti etici utilizzati, quali il codice etico, le commissioni di garanzia o di comitati etici, i sistemi di certificazione esterna ecc.;
- lo scenario di riferimento, inteso come mercato, territorio, *stakeholder*;
- la storia dell'azienda, soprattutto se è e il risultato di processi di trasformazione, aggregazioni, fusioni e incorporazioni spesso non del tutto conosciuti dagli *stakeholder* ai quali con il documento ci si rivolge;
- le scelte qualificanti operate, ovvero ciò che caratterizza la gestione dell'azienda ad altre similari;
- le sintesi del piano strategico e programmatico con obiettivi qualificanti, quantificanti e misurabili;
- l'assetto istituzionale e organizzativo che può includere l'organigramma, la descrizione della struttura, i nomi dei responsabili, con foto, recapiti telefonici ed *e-mail*;
- le partecipazioni per offrire una visione del gruppo, se esiste;

- le *partnership*, i gemellaggi e le collaborazioni con altri enti su determinati temi e aspetti.

5.4.5. Gli strumenti di responsabilità sociale e loro integrazione

Nell'osservazione empirica è emerso più volte e vengono richiamati in parti diverse del documento, prevalentemente nell'area che si riferisce all'identità, ma anche in allegato o in qualche finestra aperta nel documento, gli strumenti della RSI quali dialogo con gli *stakeholder*, carta dei valori, codice etico, comitato etico, azioni di responsabilità promosse, carta dei servizi pubblici e strutture *non profit*, carta ambientale quando esiste ecc.

Sarebbe certamente più utile inserirli tutti in una sezione, spiegando i collegamenti che esistono tra loro, collegamenti che al lettore possono sfuggire e che invece sono o dovrebbero essere a sistema.

5.4.6. La relazione di scambio e le possibili opzioni

Questa rappresenta un po' il cuore del documento, la parte vera e propria di rendicontazione. Le prime due sezioni servono sostanzialmente a presentare il documento o il processo seguito per ottenerlo e a descrivere la struttura che ha prodotto i risultati; qui vengono invece “rendicontati” proprio i risultati ottenuti, intesi come la ricaduta sociale dell'attività svolta.

È chiaro che, anche se non espressamente dichiarato, per predisporre questa parte del documento serve un supporto informativo che illustra in dettaglio che cosa è stato realizzato, in quale area e a favore di quale categoria di soggetti.

La struttura della relazione di scambio si differenzia a seconda che trattasi di strutture *profit*, che realizzano un conto economico e hanno il reddito come indicatore di *performance*, o di strutture *non profit*, pubbliche amministrazioni incluse, intese come "enti di erogazione".

Nel primo caso l'*output* è espresso da un valore, il valore aggiunto creato, che si presta a essere riclassificato per categorie di destinatari utilizzando il sistema del “*Socialbilanz-Praxis*”, calcolo ormai presente in tutti i rendiconti sociali.

Quando invece come indicatore di *performance* non c'è un valore economico, come nel caso di aziende di erogazione, ci si deve per forza rifare “a racconti senza cifre” o a indicatori di *performance* sociale che possono catturare e rendicontare ciò che si è realizzato.

Anche nel caso in cui si calcola il valore aggiunto per categoria di *stakeholder*, si possono inserire degli indicatori chiave di *performance*.

A questo punto il documento può seguire due differenti *driver* di comunicazione e esposizione:

- si possono privilegiare gli *stakeholder*, e allora per ciascuna categoria si elencano le attività realizzate e si misurano con appositi indicatori i risultati ottenuti;
- oppure si privilegiano le attività, le aree di intervento, i progetti realizzati, lasciando ai vari *stakeholder* interessati di soffermarsi sugli indicatori di *performance* e sui risultati ottenuti che sono spesso descritti con dovizia di particolari.

La scelta tra la prima e la seconda impostazione dipende ovviamente dalla tipologia di azienda e dalla tipologia di *stakeholder* alla quale ci si rivolge.

A volte si trova pubblicato il valore aggiunto creato per categoria di *stakeholder*, che può essere considerato un bilancio economico riclassificato per destinazione sociale; in un'apposita tabella si può riassumere, poi, un grappolo di indicatori di *performance* selezionati per categoria di *stakeholder*. Tali indicatori ispirandosi a linee guida o modelli, come per esempio quelle individuate dal Csr-Sc del ministero del *Welfare*, oppure concordati, nell'ambito dell'attività di *relationship*, con le varie categorie di *stakeholder*.

Esempi di questo genere, valore aggiunto più indicatori, sono molto ricorrenti, mentre più raro è l'utilizzo e la pubblicazione della tabella che individua indicatori per tipologia di attività e tipologia di *stakeholder*.

Con questo sistema, per chi si identifica con una precisa categoria di *stakeholder*, è sufficiente scorrere tutti gli incroci con le attività per avere il "proprio" bilancio sociale personalizzato (si veda la figura). Viceversa, chi è interessato alle attività, ha la possibilità di avere una visione completa e di verificare il grado di coinvolgimento delle varie categorie di *stakeholder*. Così facendo si può soddisfare l'esigenza conoscitiva sia di quegli *stakeholder* che hanno "interessi" sia di quelli che "influenzano".

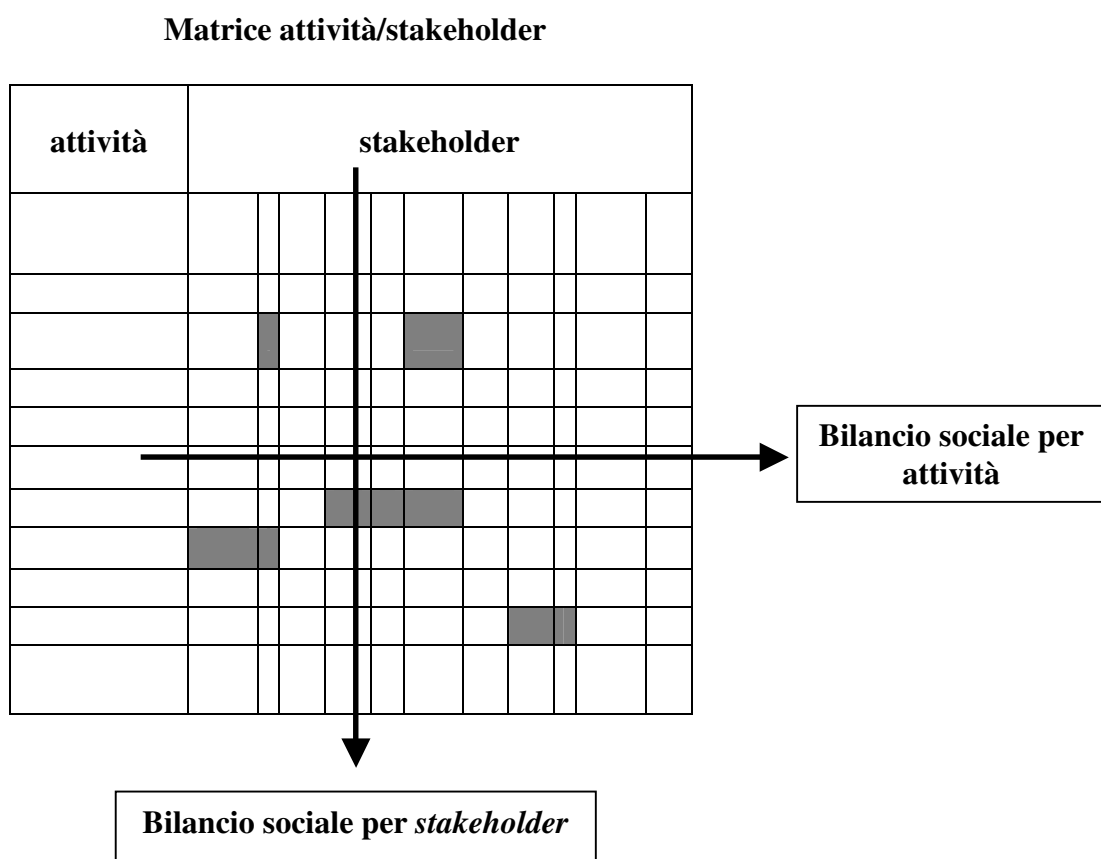


Figura 9 Fonte – L. Hinna, Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. La strategia di rendicontazione parziale per attività o *stakeholder*, Cap.9 p. 368.

La struttura per soggetti

Gli stakeholder di un'azienda cambiano da ente a ente, ma in generale, osservando i bilanci sociali che hanno adottato tale impostazione, si possono classificare tra gli stakeholder chiave, le seguenti categorie:

- dipendenti;
- clienti, utenti, cittadini;
- imprese;
- fornitori;
- pubblica amministrazione e altri enti;
- collettività;
- associazioni di categoria.

Ovviamente, alcune di queste si prestano a essere più o meno aperte per categorie e settori merceologici, localizzazione territoriale, dimensione, secondo la tipologia di azienda (per esempio soci per le strutture non profit, ministeri vigilanti per le pubbliche amministrazioni, turisti e artisti per gli enti locali⁶⁰ ecc.).

L'identificazione dello stakeholder è importante in quanto consente il processo di dialogo e consultazione e anche la "negoziiazione" degli indicatori di performance, nonché l'individuazione delle aree di miglioramento, mentre, si sa, le attività non hanno faccia.

Poiché l'incontro e la relazione con gli stakeholder con focus grup e canali di contatto non è una prassi ancora molto diffusa, si intuisce subito come molto spesso questa classificazione non venga proposta e come non si colga fino in fondo, la valenza che essa può assumere nel rapporto con gli stakeholder e nel processo di miglioramento sia delle relationship che del reporting.

La struttura per settori, aree, attività e politiche

La suddivisione per attività o settori è facilmente immaginabile e anche qui molto dipende dalla categoria dell'azienda.

⁶⁰ Cfr. Il Bilancio sociale del Comune di Venezia, reperibile sul sito www.comune.venezia.it/bilanciosociale/

La struttura per progetti

Alcune aziende hanno ritenuto opportuno nel loro bilancio sociale di rendicontare per progetti autonomamente o identificarli nell'ambito delle attività o delle categorie di stakeholder beneficiari del progetto stesso.

La cosa è molto interessante in quanto consente una lettura immediata dell'avanzamento del progetto e anche la misurazione della loro ricaduta sociale risulta più agevole. Peraltro l'idea stessa del progetto fa pensare a un'attività "in più" rispetto a quella di routine, come se con esso ci si volesse posizionare tra la frontiera giuridica dovuta, quella organizzativa necessaria e quella etica facoltativa. In fondo, siamo comunque davanti a una opzione organizzativa, nel senso che è uno dei modi possibili per affrontare i problemi e proporre soluzioni scelte dal management e non imposte dalla norma.

Per le aziende che lavorano per progetto, tipiche anche le pubbliche amministrazioni e le organizzazioni non profit, relazionare per progetto, per esempio il restauro di un'opera d'arte per una fondazione o uno sportello unico per un Comune, costituisce un elemento qualificante di facile intuizione.

5.4.7 Il collegamento con le cifre del bilancio "tradizionale"

Il collegamento con il bilancio delle cifre è una sezione sempre presente in qualsiasi tipo di rapporto, sia esso sociale, ambientale o di sostenibilità. Questa parte può essere più o meno estesa a seconda della strategia di comunicazione che l'ente persegue: possono esserci solo dei brevi cenni ai dati più significativi per evitare di annoiare il lettore (che si presuppone non sia uno stakeholder economico finanziario), oppure si riporta integralmente il bilancio delle cifre, inteso come consuntivo, economico, stato patrimoniale ecc.

In questa sezione vengono spesso inclusi gli indicatori di sostenibilità che non trovano collocazione tra quelli individuati per le attività o le categorie di stakeholder.

Vi trova posto, infine, il calcolo del valore aggiunto per destinazione di stakeholder come un dettaglio e una riclassificazione del bilancio economico tradizionale.

5.4.8 Le aree di miglioramento e il collegamento con l'attività futura

Come più volte accennato, il processo di rendicontazione sociale di relazione con gli stakeholder è ispirato al concetto del miglioramento continuo.

Per questo motivo si verifica, per la verità non molto spesso, che alla fine del documento venga inserita una sezione che delinea le linee di miglioramento da adottare nel ciclo di rendicontazione successiva.

Tali linee possono riguardare:

- il miglioramento del documento;
- il processo di coinvolgimento e la relazione con gli stakeholder;
- la distribuzione e la "fruibilità" del documento (sito, evento, distribuzione di un summary ecc.);
- lo "scope" della rendicontazione intesa come ampiezza, aree, attività, settori, nuovi progetti ecc.

Più in particolare, in questa parte del documento si può includere l'esito dei focus group realizzati con le varie categorie di stakeholder, oppure si può inserire un questionario cartaceo per favorire la raccolta dei suggerimenti, delle critiche e delle proposte.

Talora tutto ciò viene incluso, invece che in un unico capitolo alla fine, al termine di ciascuna sezione relativa ad attività, progetti, programmi o aree.

5.4.9 Le verifiche esterne

In quest'area si collocano le cosiddette verifiche del bilancio sociale come documento e come processo di relazione con gli stakeholder⁶¹, che teoricamente potrebbero essere più di una: dalla semplice attestazione di conformità a standard e modelli adottati, al panel degli esperti e ad altre forme di “audit”.

5.5. La strategia di comunicazione e di rendicontazione

In questo paragrafo si intende sottolineare come tutta la presentazione del rapporto sociale deve rispondere a una precisa strategia di comunicazione.

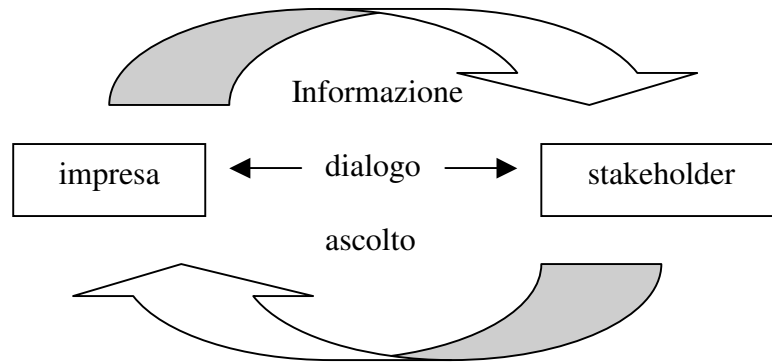
Essa è fortemente condizionata dall'identificazione degli stakeholder chiave. Normalmente si hanno due possibilità:

1. Se per gli stakeholder chiave è previsto un reporting particolare per esempio decidendo:
 - per le aziende profit: rapporti sociali mirati per i dipendenti, per i clienti, per una precisa collettività;
 - per le strutture pubbliche: per categorie di cittadini (giovani, anziani, immigrati, turisti, artisti, imprese ecc.);
 - per le strutture non profit a seconda della categoria: soci, beneficiari, enti pubblici con i quali si interagisce, collettività, famiglie degli assistiti se trattasi di assistenza sanitaria ecc.,

in questo caso il bilancio sociale può essere generico e diventa nella logica della figura qui proposta, un semplice reporting "generico" a completamento dei vari bilanci sociali predisposti.

⁶¹ Cfr. su tale aspetto P.M. Barzaghi, “La responsabilità sociale ambientale d’impresa: le verifiche sul processo e sul rendiconto di una gestione responsabile”, in AA. VV., *La Rsi e il bilancio sociale nelle banche e nelle imprese*, Abi, Bancaria Editrice, 2003.

Semplice dialogo:



Realationship:

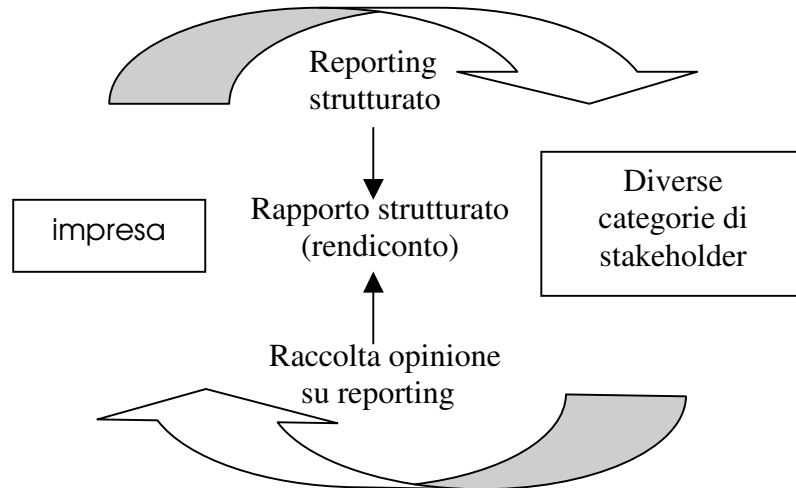


Figura 10 Fonte – L. Hinna, Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. La differenza tra semplice dialogo e *relationship* con gli *stakeholder*, Cap.9 p. 374.

2. Se invece non si ritiene di dover realizzare bilanci sociali parziali per singole categorie di stakeholder, allora si dovrà mediare e si deciderà quali stakeholder interessare con il documento.

Il secondo elemento che condiziona la rendicontazione è la valenza che si attribuisce alla stessa tra le tante possibili e quindi si dovranno combinare le due cose insieme come mostra la figura.

e costituisce un investimento da utilizzare nel tempo e in occasioni diverse e che richiede poi "limitati interventi di manutenzione".

La mappa logica della filigrana è rappresentata come una matrice a doppia entrata: da un lato si identificano le varie categorie di *stakeholder*, ovviamente tutti e, dall'altro si identificano le attività a ricaduta sociale promosse dall'azienda.

All'incrocio dell'attività con lo *stakeholder* si dovranno inserire gli indicatori di performance chiave ovvero i Kpi, *Key Performance Indicators*, che costituiranno oggetto di comunicazione con gli opportuni commenti nel documento di rendicontazione sociale.

Matrice attività/stakeholder

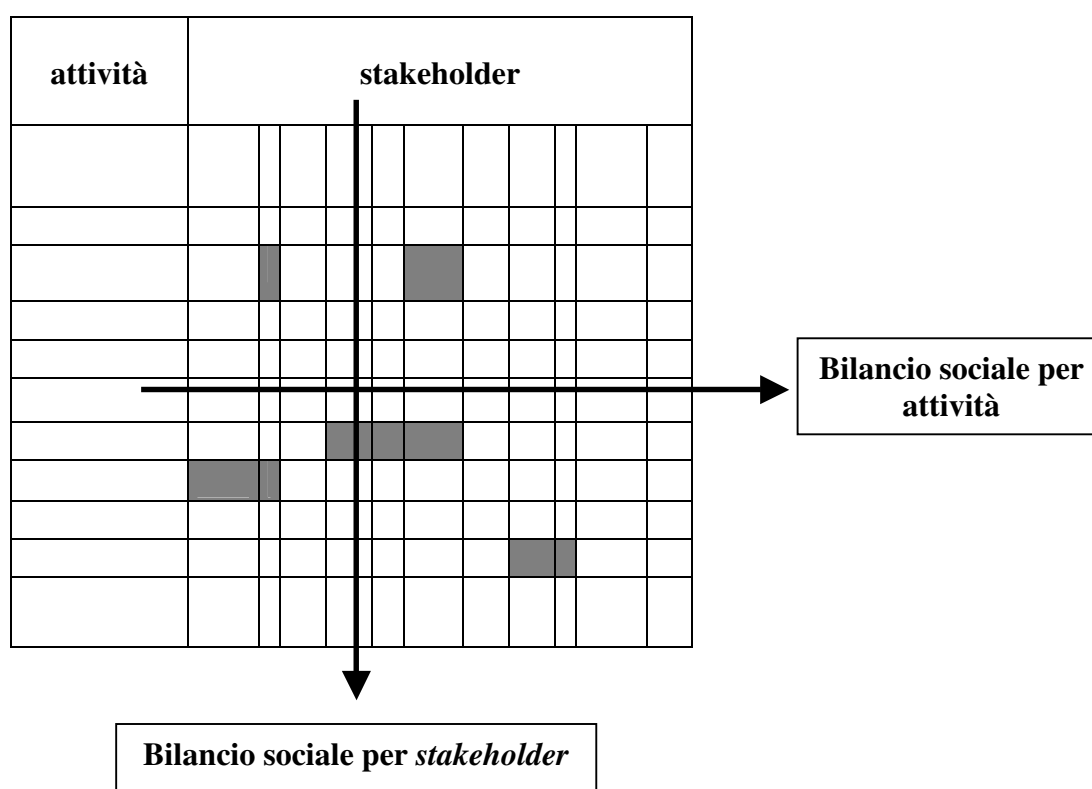


Figura 12 Fonte – L. Hinna, Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. . La strategia di rendicontazione parziale per attività o *stakeholder*, Cap.9 p. 368.

Come è intuibile, la matrice tende a presentare tutte le attività e tutte le categorie di *stakeholder*, senza una selezione a monte; sarà nel processo di redazione del

documento che si provvederà a stralciare le attività che si ritengono “meno interessanti” e gli *stakeholder* “meno importanti” , ma il censimento globale deve catturare tutto in modo da consentire “rendicontazioni parziali” per singole categorie di *stakeholder* per singoli grappoli di attività omogenee a seconda delle esigenze e delle necessità.

Questo consente di avere un sistema di rendicontazione “ad assetto variabile” che, al di là dei momenti formali e del calendario di rendicontazione legato alla presentazione dei risultati, fornisce un supporto a qualsiasi esigenza di relazione di qualsiasi entità organizzativa dell’ente con i propri *stakeholder*.

Normalmente non tutte le strutture organizzative, e in prima fila quelle pubbliche, hanno chiaro né il concetto di *stakeholder* né quello di attività di ricaduta sociale e quindi non hanno quasi mai disponibili data base orientati a tale scopo. Così per esempio se si volesse censire il numero di studenti (indicatore) proveniente da diverse università (*stakeholder* insieme alla categoria giovani laureandi) che sono stati ospitati in stage presso l'azienda per realizzare la tesi di laurea (attività di ricaduta sociale), non lo si potrebbe fare senza la collaborazione di tutte le strutture coinvolte e soprattutto senza un sistema di rilevazione stabilito fin dall'inizio (sistema di contabilizzazione) in assenza del quale non si può alla fine rendicontare (bilancio sociale).

È chiaro, ed è stato affermato più volte, che l'elemento che non si contabilizza durante l’anno non si può rendicontare alla fine; la costruzione della matrice quindi ha come primo grande vantaggio quello di condividere con tutti i responsabili delle varie funzioni e aree operative gli elementi che debbono essere censiti, “contabilizzati” e che potranno essere oggetto di rendicontazione.

Il secondo grande vantaggio è quello che permette di individuare le iniziative organizzative intese come procedure di rilevazione da attivare, che consentano di catturare poi in automatico certi fenomeni in modo da facilitarne la rendicontazione alla fine.

Quest'ultimo passaggio costituisce il vero investimento da realizzare in termini di sistema informativo per la rendicontazione sociale.

Il processo per predisporre la filigrana presenta tuttavia delle criticità che riguardano appunto il censimento degli *stakeholder* e delle attività e l'individuazione degli indicatori chiave⁶².

La prima criticità consiste nell'individuazione di tutti i suoi *stakeholder* tentando di classificarli in gruppi e sottogruppi. Per esempio, la categoria "personale dipendente" va aperta (uomini, donne, con figli e senza, per anni di anzianità, livello gerarchico, neo assunti, giovani e meno giovani, vicini alla pensione, titolo di studio, localizzazione del posto di lavoro ecc.).

La stessa categoria "cittadini" in un ente locale si presta a segmentazioni diverse: il Comune di Venezia ha classificato i suoi *stakeholder* per il bilancio sociale in bambini, genitori, nonni, disabili, migranti, studenti, docenti, artisti, spettatori, *senior*, *junior*, turisti, imprenditori, lavoratori ecc.

Tutto questo pone in luce come le classificazioni possono essere le più diverse e certamente non standardizzabili se non a grandi linee; sarà l'azienda che in base della propria strategia di rendicontazione dovrà decidere il livello di segmentazione, ovvero il driver concettuale che ritiene più importante adottare per individuare e selezionare prima e porre in una gerarchia di "interesse e influenza" poi.

La lista degli *stakeholder*, o meglio la loro segmentazione, deve essere tenuta costantemente aggiornata sulla base delle evoluzioni sociali, culturali e anche economiche. La lista va aggiornata almeno una volta l'anno, all'inizio di un nuovo ciclo di rendicontazione, quando nello spirito del miglioramento continuo, si deve riconfermare o meno l'elenco degli *stakeholder* dell'ente. Questa è un'operazione che va fatta con il coinvolgimento di tutti i responsabili delle varie funzioni. L'esperienza ha dimostrato che la lista degli *stakeholder* finisce per essere marginalmente migliorabile, il che vuol dire che è ormai completa, solo dopo 2-3 cicli di rendicontazione.

⁶² A tale proposito si veda l'interessante classificazione proposta da M. Marcuccio, "Rendicontazione sociale e aziende pubbliche locali: uno strumento di accountability e controllo strategico", in *Azienda Pubblica*, n. 6, 2002, p. 654.

Purtroppo, molto spesso si assiste a comportamenti estremi: o di delega assoluta o di presunzione di conoscenza. Avviene di frequente, infatti, che il responsabile di una unità organizzativa, per esempio la funzione relazioni esterne o *marketing* a seconda della valenza principale che si intende perseguire, o nel caso di un ente locale un assessore o il responsabile di una parte del piano esecutivo generale di gestione, deleghi l'individuazione dei "suoi" *stakeholder* a chi ha il compito di predisporre a seguire il bilancio sociale, oppure è quest'ultimo che stabilisce a tavolino quali sono gli *stakeholder* di un determinato servizio o di un determinato comparto, decidendo, di fatto, per tutti gli altri.

In realtà, ogni responsabile d'area, servizio o comparto, dovrebbe stilare il proprio elenco di *stakeholder* che, successivamente, confluirà nell'elenco generale, dal quale saranno eliminate tutte le sovrapposizioni e solo dopo si procederà alla creazione di gruppi e sottogruppi.

Solo alla fine di tale processo l'azienda avrà ottenuto la lista degli *stakeholder* per quell'anno di rendicontazione. Quello, tuttavia, non sarà un punto di arrivo, ma un punto di partenza. Ciascun responsabile d'area e servizio dovrà mantenere desta l'attenzione per proporre nel tempo nuove categorie o, secondo le esigenze, accorparne altre e questo giustifica le critiche a un modello di bilancio sociale che si rifà a standard rigidi.

Il censimento delle attività di ricaduta sociale è l'altro elemento critico, che riveste un ruolo importante nel definire la strategia di comunicazione.

Anche questo censimento, come quello degli *stakeholder*, non è di facile realizzazione, sempre perché la struttura organizzativa dell'azienda non è abituata a considerare la misurazione della ricaduta sociale o addirittura la dà per scontata. Un approccio utile è censire l'operato tenendo presente l'individuazione degli *stakeholder* (senza attività non c'è *stakeholder*), oppure censire tutte le attività svolte da una determinata unità organizzativa scartando quelle senza ricaduta sociale sugli *stakeholder*.

Ciò significa che le due operazioni, censimento *stakeholder* e censimento attività sono, almeno inizialmente, molto in sinergia tra loro⁶³.

L'attività di formazione, per esempio, ha normalmente come destinatario lo *stakeholder* interno, i dipendenti, suddivisi nelle varie categorie, ma capita spesso che ai seminari interni partecipi il personale di altre strutture come osservatori (e automaticamente diventano *stakeholder* esterni) o che personale dell'azienda venga invitato a tenere lezioni alle università o a presiedere incontri per imprese, altre strutture pubbliche e private. Queste sono certamente attività a ricaduta sociale, quindi da censire, che evidenziano altre categorie di *stakeholder*, magari non abituali, ma certamente interessati alle iniziative dell'azienda.

Tale processo di costruzione della matrice attività/*stakeholder*, se da un lato è di difficile e di articolata realizzazione, nel contempo è occasione di razionalizzazione e riflessione.

Nella strategia di comunicazione, infine, è necessario identificare gli indicatori di performance, i Kpi, e lo sforzo che si deve produrre, quindi, è quello di proporre altri indicatori, quindi elementi di misurazione, in fin dei conti ratios, rapporti, cifre e dati, che possano esprimere il “valore della ricaduta sociale” di quanto svolto dall'azienda.

Trovare indicatori di ricaduta sociale che rispondano ai requisiti di essere chiari e non criptici, di immediata lettura e comprensione, in funzione anche del livello di conoscenze della categoria di *stakeholder* alla quale ci si rivolge, non è semplice⁶⁴. È qui che il dialogo con gli *stakeholder* e i canali di comunicazione con essi possono giungere in aiuto: spesso sono gli stessi *stakeholder* a fornire proposte di indicatori molto più semplici e dirette di quanto non si pensi e soprattutto hanno il vantaggio di essere già testati in tema di responsabilità.

La conclusione, quindi, è che per gli indicatori l'azienda deve fare uno sforzo mettendosi però “nelle scarpe dello *stakeholder*” e se riesce a concordarli e

⁶³ Cfr. L. Fici, “Le potenzialità del Peg quale strumento di budgeting. Verso una programmazione basata sulle attività”, in *Azienda Pubblica*, n. 2/3, 2000, pp. 217 e sgg.

⁶⁴ Sul tema cfr. C.F. Bennet, R.M. Dillon, *Performance measurement for municipalities*, Municipal Budgets and Accounts Branch Municipal Operation division, Ministry of Municipal affairs and Housing, Toronto, 1981.

negoziarli con lo stesso *stakeholder* interessato, è ovvio che ha realizzato un ulteriore passo in avanti nella *relationship*.

Normalmente alla prima edizione del processo di rendicontazione è difficile che venga attivato il dialogo, ma già al secondo ciclo gli indicatori possono diventare oggetto di negoziazione e allora tutto il processo guadagna in comunicazione e valenza gestionale.

Anche in questo caso, com'è già avvenuto per l'elenco attività ed elenco *stakeholder*, possono esistere delle "liste di indicatori" – addirittura ne sono stati censiti più di seicento nel comparto delle aziende *profit* ed è in corso uno studio per le pubbliche amministrazioni che tende a classificare in un "dizionario indicatori" tutti quelli proposti nei vari bilanci sociali degli enti pubblici che lo predispongono⁶⁵ – ma è ovvio che non debbono essere utilizzati tutti insieme e per gli stessi *stakeholder*.

La lista va intesa come un "menù" di indicatori dal quale scegliere "alla carta" di caso in caso tenendo presente modularità, tasso di comunicazione e soprattutto significatività e livello di comprensione. L'*over pressing* di dati è il rischio maggiore che si corre quando si trasforma il bilancio sociale in un tabulato per gli addetti ai lavori e vanifica il processo di comunicazione mirato per singole categorie di *stakeholder*.

Una volta creata la filigrana è possibile definire la strategia di rendicontazione.

Essa è composta da due fasi distinte: l'individuazione delle valenze che la rendicontazione sociale riveste per l'azienda e l'identificazione delle categorie di *stakeholder* chiave.

La matrice "valenze/*stakeholder*" (si riveda la figura) consente di rappresentare sull'asse orizzontale le varie famiglie di *stakeholder*, che a questo punto possono anche essere disposte per ordine decrescente "d'importanza". Sull'asse verticale, invece, sono rappresentate tutte le valenze: è una sorta di *check-list* all'interno della quale scegliere a seconda delle peculiarità che presentano il contesto o le

⁶⁵ L'attività è svolta nell'ambito del progetto Formez denominato "La rendicontazione ed il controllo strategico: nuove frontiere di democrazia ed efficienza per le pubbliche amministrazioni".

esigenze aziendali. Non tutte le valenze rappresentate nella matrice, infatti, vanno considerate strumentali alla rendicontazione. In ogni modo, attraverso l'incrocio tra le valenze prescelte e gli *stakeholder* che vi corrispondono, è possibile tracciare una sorta di “profilo della rendicontazione”: utile base per la costruzione del sistema di rilevazione vero e proprio.

Il collegamento con la parte strategica del processo, ovvero la risposta alla domanda – perché si intraprende una rendicontazione sociale –, diviene il driver per individuare le valenze e quindi “adattare” la filigrana alle esigenze, estrapolando dal tutto solo quello che serve nella fattispecie.

Si può per esempio rendicontare per categorie di *stakeholder* e allora sarà sufficiente raccogliere in verticale tutti gli indicatori relativi alle varie attività che hanno interessato una precisa categoria di *stakeholder* e si avrà un bilancio sociale solo per quella categoria. Oppure si può decidere di rendicontare per attività e allora la matrice si scorre in orizzontale e si individuano solo gli *stakeholder* interessati da quell'attività.

Una volta che la filigrana è resa disponibile, il “motore di ricerca” consente, a seconda delle situazioni (valenze/esigenze), di individuare i dati e gli elementi per costruire un bilancio di ricaduta sociale ad hoc per la circostanza, avendo presenti le tre opzioni sopra esposte.

La filigrana deve rimanere uno strumento flessibile, capace di adattarsi alle varie situazioni ed esigenze e quindi non può sfuggire il processo di miglioramento continuo. Oggi i supporti informatici presentano agili soluzioni ed efficaci modelli comunicativi. Qualche azienda ha cominciato a pubblicare bilanci sociali nei quali si forniscono solo le chiavi di lettura per consultare il database ottenuto dalla filigrana, che è accessibile dalla rete internet, e così i dati opportunamente organizzati e classificati possono diventare patrimonio di conoscenza non solo per gli *stakeholder* interni ma soprattutto per quelli esterni. L'azienda così diventa la “scatola di vetro” leggibile da tutti.

Su come migliorare e aggiornare nel tempo la lista delle attività a ricaduta sociale, la lista degli *stakeholder* e il dizionario si è già detto, ma è importante

verificare sempre ex post anche l'utilizzo della stessa filigrana in relazione alle valenze che ex ante ci si era proposti di traguardare.

L'esperienza è sempre un grande consulente aziendale, così alla fine di ogni processo è importante chiedersi “che cosa può essere migliorato?” Il numero degli *stakeholder*? La comprensibilità degli indicatori? Le valenze individuate erano effettivamente quelle o invece erano altre? Quale indicatore non rilevato è importante mettere in evidenza nel prossimo ciclo di rendicontazione?

5.6. La veste grafica e le dimensioni

La veste grafica è un altro elemento importante, come pure le dimensioni del documento.

Un testo impaginato bene, con carta pregiata, con foto e con un progetto grafico a monte ha i suoi vantaggi ma può anche scatenare reazioni forti del tipo “guarda dove buttano via i soldi invece di...”. Viceversa un documento dimesso, magari predisposto in casa PowerPoint, non invita alla lettura e dà una immagine distorta dell'azienda.

Anche le dimensioni sono importanti: troppo ridotto perde di significato, troppo abbondante nessuno lo legge. Il ricorso a ipertesti con supporti informatici, come accennato, è un altro elemento da valutare sia per i testi da inserire sia per la praticità di consultazione, quando il livello degli *stakeholder* lo consente.

La conclusione è che ogni azienda deve trovare “la sua misura”, naturalmente tenendo conto dei propri *stakeholder* di riferimento. Se si opta per un documento ad assetto variabile la cosa è più semplice: si può presentare una sorta di *summary report* al quale si dà la massima diffusione (stampa, invio, inserimento in spazi pubblicitari in giornali e riviste) e poi rinviare a documenti di dettaglio utilizzando magari supporti e immagini e rinviando ai siti per chi volesse avere maggiori dettagli. Con questo sistema si riesce a conciliare la completezza con l'immediatezza senza “spaventare” il lettore con una massa di dati e soprattutto guidandolo nella lettura.

La tecnologia oggi a disposizione consente di realizzare supporti interessanti a costi relativamente contenuti e questo è molto importante dal momento che certe categorie di *stakeholder* sono ormai abituate a informazioni (per esempio pubblicità su prodotto o comunicazione istituzionale e questa, in fondo, è da considerarsi comunicazione istituzionale) offerte su supporti molto sofisticati e anche artisticamente apprezzabili.

5.7. Conclusioni

Come ribadito nella premessa di questo capitolo, qui non viene proposto un modello di documento di rendicontazione, ma semplicemente l'elenco dei "campi" che l'azienda può riempire come ritiene più utile a seconda:

- del suo livello di evoluzione, inteso come primo, secondo o terzo ciclo di rendicontazione;
- del livello di sensibilità e maturazione interna dell'azienda rispetto alla Rsi;
- del momento storico che sta vivendo;
- della qualità e dell'intensità del rapporto con la sua comunità di riferimento;
- delle finalità e valenze che con il bilancio sociale intende traggere;
- che sia inserito o meno in un processo più ampio di relazione e rendicontazione con gli *stakeholder*;
- che il bilancio sociale sia in sinergia o meno con gli altri strumenti che servono per gestire la responsabilità sociale.

L'importante è cominciare a sperimentare e a fare concretamente. Sarà la pratica, l'osservazione del comportamento delle altre aziende più che i libri e le teorie, a far intravedere la via migliore; questa, per essere tale, deve essere necessariamente originale e personale.

Capitolo sesto

Social Rating e social auditing: Il controllo esterno sulla RSI

Sommario: 6.1. Premessa – 6.2. Tipologie dei controlli esterni sui comportamenti socialmente responsabili delle imprese: tentativo di classificazione – 6.3. *Social auditing* 6.3.1. Definizione di *social auditing* – 6.4. *Social rating* 6.4.1. *Social rating* non richiesto 6.4.2. *Social rating* richiesto

6.1. Premessa

Il controllo esterno sugli atteggiamenti socialmente responsabili dell'impresa, o più semplicemente sull'attendibilità del suo bilancio sociale, è un elemento indispensabile per garantire lo scambio che avviene ogni giorno sul mercato tra informazioni fornite dalle imprese e consenso riconosciuto dalla gente.

Soprattutto quando si tratta di “buone azioni” il rischio di scivolare sull'autocelebrazione o accendere i riflettori sulla vetrina delle cose belle realizzate, lasciando in ombra le altre, è un rischio molto forte.

Quando si parla di bilancio sociale, di rating, di codici etici viene in mente la Enron, che aveva un bilancio sociale e probabilmente stava apprestandosi a ottenere un rating etico; stessa cosa dicasi per Parmalat e chissà per quanti altri casi che hanno dipinto di nero la cronaca finanziaria degli ultimi anni, incluso il

fallimento di una delle più grandi società di auditing del mondo e il coinvolgimento di altre in scandali e fallimenti.

I sistemi di controllo possono garantire la normalità, ma non l'assenza di una patologia. Oscar Wilde amava affermare che la differenza tra un gentiluomo e un farabutto sta nel fatto che nel secondo conosciamo le malefatte, del primo ancora no.

È proprio vero: contro la malafede non c'è sistema di controllo che tenga. Ma qui il compito di tale funzione non è “scoprire i colpevoli”, ma garantire la ragionevolezza dei processi e dei documenti che sono tutti attendibili fino alla dimostrazione della prova contraria.

Si sa che la città ideale esiste solo al museo di Urbino e purtroppo la “società globalizzata ideale” non c'è ancora e, anche a essere ottimisti, è difficile che ci sarà mai.

Parlare quindi di sistemi di controllo in materia di responsabilità sociale può sembrare un esercizio di stile, un'impresa difficile come quella di verificare il desiderio per condannare il peccato. La responsabilità è come il desiderio, intimo, tutto interno, difficile da misurare finché non si manifesta materialmente e in economia, per fortuna, a differenza delle religioni, generalmente non contano le intenzioni, ma solo i fatti.

E allora come misurare e controllare i fatti ascrivibili a un comportamento socialmente responsabile?

In questo capitolo vengo presi in considerazione alcuni strumenti, il rating e l'auditing. Strumenti che prevedono la presenza e il ruolo di un “soggetto terzo” indipendente e professionalmente qualificato, necessaria per uscire dalla trappola dell'autoreferenzialità in cui inevitabilmente l'impresa scivola quando parla dei propri risultati e del proprio operato.

6.2. Tipologie dei controlli esterni sui comportamenti socialmente responsabili delle imprese: tentativo di classificazione

Tra gli strumenti offerti dal mercato per la promozione e la gestione della responsabilità sociale delle imprese abbiamo le etichette sociali, i premi di responsabilità sociale, i codici di condotta e la promozione di investimenti socialmente responsabili. Tra quelli interni dell'impresa, invece, abbiamo oltre al manifesto dei valori, al codice etico, al bilancio sociale, alla formazione interna in materia di RSI, il *social internal auditor* e del *manager* della responsabilità sociale, il social rating e il social auditing.

Un'azienda che si orienta alla RSI di fatto entra in "un sistema" nell'ambito del quale, avvolte, può scegliere di adottare alcuni strumenti invece di altri o semplicemente deve accettare che altri soggetti li utilizzino per valutarla e giudicarla sotto il profilo della RSI anche senza un coinvolgimento diretto dell'azienda stessa. Un premio assegnato, un rating non richiesto, l'inclusione o l'esclusione in un giardinetto di titoli etici, l'inserimento con giudizio positivo o negativo in una lista di prodotti legati al consumo consapevole sono tutte facce dello stesso prisma che servono a leggere la relazione tra impresa e responsabilità sociale della stessa.

Ognuno degli strumenti qui accennati presenta finalità, modalità, oggetti e soggetti diversi. L'azienda che si orienta alla responsabilità sociale può adottarne di sua iniziativa alcuni, ma potrebbe anche essere obbligata a subirne altri, pur senza essersi orientata alla RSI.

Conoscerli e classificarli può aiutare a meglio utilizzarli e gestirli.

Se si prende ancora una volta il processo illustrato nella *Copenhagen Charter*, si noterà subito come gli strumenti di controllo si collocano nella fase che prevede la preparazione, la verifica e la pubblicazione del resoconto sociale, il bilancio sociale. In realtà ci sono anche altri strumenti di controllo e non tutti si collocano all'interno del processo di relazione anche se, ovviamente, servono per gestire la relazione.

Gli strumenti principali sono il *rating sociale* (*social rating*) e l'*audit sociale* (*social auditing*)⁶⁶.

Il *rating sociale* ha come oggetto la gestione socialmente responsabile dell'impresa e prescinde dall'adozione o meno di un processo di redazione con gli *stakeholder* e dalla pubblicazione o meno di un resoconto sociale. L'*auditing sociale*, invece, ha come oggetto proprio il processo di relazione e il documento di sintesi e si colloca all'interno del ciclo della *Copenhagen Charter*.

Appare evidente come il *focus* del *rating* sia più ampio rispetto all'*auditing*; anzi si può affermare, esattamente come accade per l'*audit* contabile e il *rating* finanziario, che l'*auditing* costituisce un elemento sul quale si basa il *rating* e, quindi, concettualmente questo secondo contiene il primo (si veda la figura).

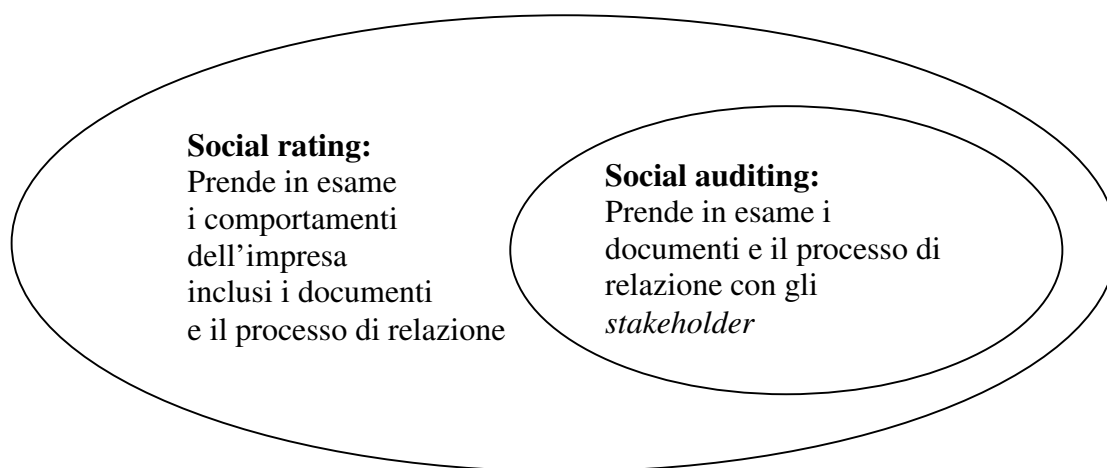


Figura 13 Fonte – L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Il posizionamento del *social rating* e del *social auditing**, Cap.10 p. 386.

Una prima classificazione che si può tentare è la seguente.

Il *social rating*, fermo restando l'oggetto d'analisi, a seconda di chi prende l'iniziativa, se il mercato o l'azienda, si può distinguere in:

- *social rating* non richiesto;
- *social rating* richiesto.

⁶⁶ Per *auditing* si intende l'attività di controllo mentre per *audit* si intende il controllo specifico, la verifica, la singola azione di ispezione. Nella prassi e nel linguaggio comune le due espressioni vengono spesso usate indifferentemente

Il *social auditing*, invece, a seconda del soggetto che svolge la verifica si può classificare in:

- *social evaluation* ;
- *social accounting & auditing* ;
- *panel* degli esperti,

e per l'oggetto di analisi in:

- *social audit* sul processo;
- *social audit* sul documento.

Qui di seguito viene analizzato il *social rating*, nella sua differenziazione tra “richiesto” e “non richiesto”, e si fa un accenno veloce al significato di *social auditing*.

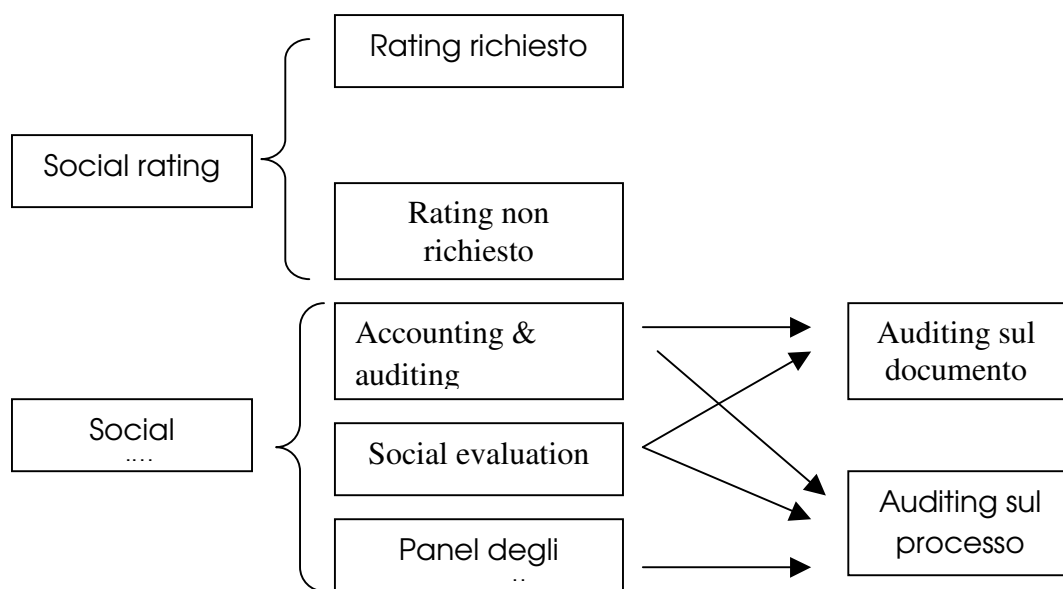


Figura 14 Fonte – L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell’impresa. Classificazione delle tipologie di controllo esterno sulla Rsi*, Cap.10 p. 387.

6.3. Social auditing

Una categoria di controllo esterno sul comportamento socialmente responsabile delle imprese è costituito dal social auditing che, come si ricorderà, è una delle fasi del processo di costruzione di una relazione con gli *stakeholder*. Fanno ricorso al *social audit* quelle imprese che si sono esplicitamente fatte carico di forme di responsabilità sociale e di impegno etico su cui hanno fatto leva per migliorare la loro immagine presso gli *stakeholder*, sempre più attenti non solo ai risultati economici ma a “come” tale risultati siano stati ottenuti e a quale costo sociale.

Il fenomeno, almeno nella realtà anglosassone, sembra essere in evoluzione e anche in Italia è destinato a prendere piede⁶⁷, anche se con alcune distorsioni legate essenzialmente alla confusione che si fa sul documento di relazione “il bilancio sociale”, confusione che fa leggere la funzione di *audit* come una “certificazione del bilancio sociale” invece che come un *audit* del processo di relazione con gli *stakeholder*.

6.3.1. Definizione di social auditing

Il termine di *social audit* può spesso essere confuso con quello di *social accounting* e qualche volta possono essere usati alternativamente, da qui la necessità di approfondirne le definizioni.

Nella dottrina, soprattutto anglosassone, si sono evidenziate⁶⁸ cinque differenti possibili definizioni del termine *social audit*, che sinteticamente possono essere così descritte:

- come sinonimo di *social accounting* (dentro il *social accounting* è compreso sempre anche l'*auditing*)

⁶⁷ Si pensi per esempio alle banche etiche o ai fondi di investimento etico promossi da alcune importanti aziende di credito, che necessariamente dovranno ricorrere a un *social audit* se non vogliono correre il rischio di essere accusati di essere autoreferenti.

⁶⁸ C. Dey, R. Evans, R.H. Gray, Towards social information systems and bookkeeping: a note on developing the mechanism for social accounting and audit. *Journal of Applied Accounting Research*, 2, pp. 36-69, 1995.

- come un termine per la preparazione della rendicontazione sociale di una organizzazione attraverso esterni (*social evaluator*)
- come un fondamentale processo di rivalutazione sistematica delle decisioni economiche (*auditing* interno in senso manageriale, ovvero monitoraggio dell'orientamento alla RSI)
- come un processo che una organizzazione intraprende quando valuta e divulga (comunica) le proprie performance sociali (*auditing* in senso di *accountability*)
- come una attestazione indipendente della rendicontazione sociale (*auditing* esterno in senso stretto tipo quello contabile che prevede l'emissione di una opinione professionale).

Le definizioni nel tempo hanno subito delle evoluzioni che vale la pena ripercorrere velocemente.

Una definizione data alla prima conferenza sul *social audit* organizzata dalla *New Economics Foundation* a Edimburgo nel 1995, il *social audit* è stato descritto come⁶⁹ “il processo con il quale una organizzazione misura e comunica le proprie performance nel raggiungere i dichiarati obiettivi sociali, comunitari o ambientali”⁷⁰, quindi non proprio controllo esterno, ma processo dove c'è anche il controllo esterno da parte di un soggetto terzo indipendente.

Se nel concetto di *social audit* si fa esplicito riferimento alla diretta partecipazione degli *stakeholder*, una più precisa definizione di *social audit* che considera anche questo aspetto può essere formulata come “un processo che utilizza indicatori per la definizione, l'osservazione e il *reporting* del comportamento etico di una organizzazione e degli impatti sociali dei propri

⁶⁹ Il testo originale recita: “... the process whereby an enterprise measures and reports on its performances in meeting its declared social, community or environmental objective”.

⁷⁰ S. Turnbull, The need for stakeholder councils in social audits. *Social and Environmental Accounting*, 15, pp. 10-13, 1995.

obiettivi, con la partecipazione dei propri *stakeholder* e la comunità in senso ampio”⁷¹.

6.4. Social rating

Come è noto, il rating, almeno quello finanziario⁷², viene normalmente richiesto a una società specializzata che è ovviamente remunerata per il lavoro che svolge; nel caso del *rating* sociale, invece, il *rating* può essere “richiesto” o “non richiesto” dalla società oggetto di analisi.

Questo significa che l’azienda oggetto di analisi può avere un ruolo attivo, quando prende l’iniziativa di richiedere a una società specializzata in *rating* etico, oppure un ruolo passivo, quando “subisce” il *rating* ciò accade quando qualche struttura dall’esterno controlla il comportamento etico dell’impresa per esprimere un giudizio, ovviamente non richiesto, che potrà essere negativo o positivo e che sottoporrà autonomamente all’attenzione dell’opinione pubblica.

Negli anni ’80, soprattutto negli Stati Uniti, organismi esterni all’impresa, normalmente associazioni di consumatori o gruppi organizzati di *stakeholder*, hanno sviluppato sistemi di rating per confrontare la *performance* di numerose imprese sotto il profilo strettamente sociale ed etico. Esempi tipici di questi comportamenti sono costituiti, ancora oggi, dalle valutazioni e dai rapporti prodotti periodicamente da organismi quali il *social audit Ltd* nel Regno Unito e *the Council on Economic Priorities* negli Stati Uniti, mentre a livello italiano si ricordano *Italia E-Capital Partner* e *Avanzi*.

Destinatari delle informazioni, e allo stesso tempo anche promotori dei rapporti, sono in alcuni casi i cosiddetti “movimenti di consumo responsabile” e di “investimento etico”, realtà molto influenti nel loro contesto sociale e di riferimento, in altri invece, come nel caso di rating richiesto, i mercati finanziari

⁷¹ S. Zadek, R. Evans, *Auditing the Market. Traidcraft Exchange*, 1993, che testualmente recita “... a process of defining, observing and reporting measures of an organisation’s ethical behaviour and social impact against its objectives, with the participation of its stakeholders and wider community”

⁷² Cfr. V. Cantino, *Valore d’impresa e merito creditizio: il rating*, Giuffrè Editore Milano, 2002 AA.VV., *Analisi di bilancio: valutazioni, rating e simulazioni*, Ipsoa, Milano, 2000.

e l'opinione pubblica. Ciò che si può distinguere quindi è il rating per il consumo responsabile e il rating per la finanza sostenibile, che verranno approfonditi nei paragrafi successivi.

Qui di seguito vengono prese in esame le due categorie di *rating*.

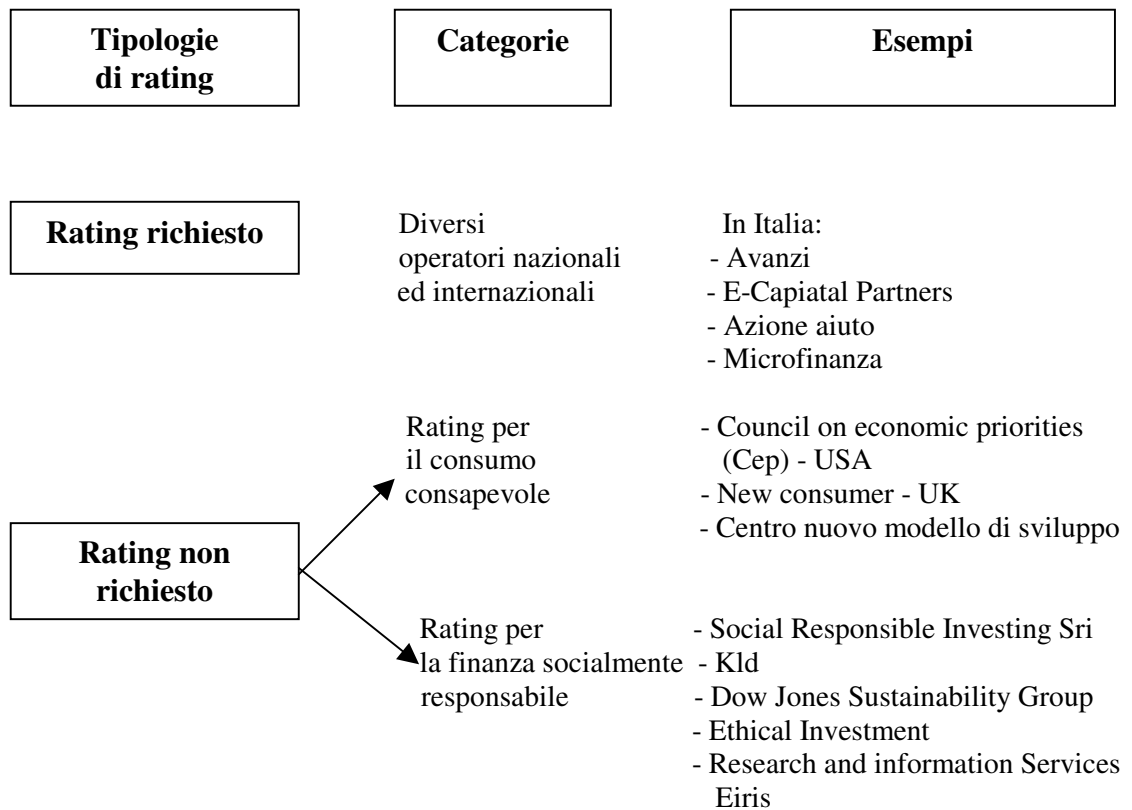


Figura 15 Fonte – L. Hinna, *Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. Tipologia di rating*, Cap.10 p. 388.

6.4.1. Social *rating* non richiesto

Nel *rating* sociale non richiesto le imprese sono poco coinvolte nel processo, in realtà esse lo subiscono e si limitano, ma non sempre, a collaborare fornendo dati necessari alla valutazione che assume la fisionomia di un *audit* “non richiesto”.

Il campo di applicazione del “*rating* non richiesto” può essere il consumo consapevole e la finanza socialmente responsabile.

La relazione di *rating*, ovviamente molto sintetica e spesso associata a un simbolo o espressa con una lettera dell'alfabeto, è generalmente contenuta in pubblicazioni, rapporti che riassumono la situazione di diverse aziende rispetto a tematiche sociali e ambientali; un esempio è la guida “*Shopping for a better World. The Quick and Easy Guide to All Your Socially Responsible Shopping*”, pubblicata da *The Council on Economic Priorities* (Cep) fin dai primi anni '80, che analizza e valuta la responsabilità sociale di circa 200 imprese americane e multinazionali di dimensioni diverse⁷³.

Questi rapporti normalmente mettono a confronto più aziende dello stesso settore merceologico e servono a orientare i consumi dei clienti o le loro scelte di investimento, facendo leva sulla loro sensibilità rispetto ai grandi temi della responsabilità sociale (ambiente, pari opportunità, famiglie e dipendenti, animali, filantropia, trasparenza ecc.). ogni impresa, infatti, prima di essere inserita nel rapporto generale con i suoi *rating*, è valutata tenendo presente i suoi comportamenti rispetto ad alcune aree principali di interesse quali per esempio:

- impatto ambientale
- attività caritatevoli
- effetti sulle comunità locali
- emancipazione femminile
- rispetto per le minoranze
- vantaggi per le famiglie dei dipendenti
- caratteristiche del luogo di lavoro
- disponibilità a fornire informazioni.

Per ogni area viene espresso un rating, un punteggio espresso in lettere nella tradizione del *rating* finanziario:

⁷³ Cfr. The Council on Economic Priorities, *Shopping for a Better World: the quick and easy guide to all your socially responsible shopping*, Sierra Club Books, 1994, San Francisco, Usa.

- “A” per eccellente
- e poi via “B”, “C” , “D”, “E” e infine “F” per scarso.

Questo *rating*, ovviamente, influenza notevolmente il comportamento dei consumatori più o meno sensibili ad alcuni aspetti piuttosto che ad altri ed è per questo piuttosto temuto, quando negativo, da parte delle aziende oggetto di analisi. Come ha dimostrato l’esperienza americana, infatti, si possono far spostare i consumi e quindi i ricavi da un’azienda a un’altra con impatto sia sui conti economici sia sulle attese degli investitori e quindi sulle quotazioni dei titoli in borsa⁷⁴.

Questi giudizi vengono normalmente raccolti in “guide” all’acquisto e al consumo consapevole e vengono messe in vendita a prezzi particolarmente contenuti per favorirne la divulgazione.

In Italia esistono alcune guide analoghe. L’assegnazione del punteggio avviene sulla base di un metodo standardizzato ma definito dalle procedure interne, come quello delle società di *rating* finanziario, in quanto tali parametri non sono codificati e ogni soggetto valutatore ha i suoi standard.

Per ciascuna area analizzata viene predisposta una *check-list*, che prevede:

- il modo in cui i dati debbono essere acquisiti (le modalità per l’acquisizione dei dati)
- il modo in cui le informazioni debbono essere elaborate
- il processo per arrivare alla determinazione del punteggio da assegnare a seconda del risultato dell’elaborazione.

Trattasi in pratica di programmi di lavoro veri e propri che di fatto sintetizzano tutto il *know-how* del *rating* sociale.

⁷⁴ Un esempio particolarmente significativo è quello dell’andamento del titolo Nike a seguito delle varie notizie apparso sulla stampa per i comportamenti poco responsabili dell’azienda e come è stata recepita la pubblicazione dell’ultimo rapporto sociale.

I dati necessari per il *rating* sociale possono essere raccolti con modalità e da fonti diverse, come per esempio:

- questionari, interviste telefoniche somministrate alle imprese e documenti interni
- istituzioni e agenzie governative
- pubblicazioni specializzate e quindi presso redazioni di giornali e biblioteche
- interviste a esperti e *opinion leaders* delle varie categorie di valutazione⁷⁵.

Successivamente alla raccolta dei dati vengono predisposte le varie analisi per definire il *rating*.

Prima di emettere un *rating* definitivo vengono predisposti dei “*rating* provvisori”, inviati a ciascuna impresa analizzata con la richiesta di commenti dei quali tenere conto in sede di stesura definitiva dei giudizi, soprattutto per essere certi di aver raccolto le informazioni corrette.

Tale procedura appare quanto mai opportuna per consentire all’azienda che non ha richiesto alcun *rating* sociale, il diritto di replica e la possibilità di fornire, anche se in seconda battuta, tutta una serie di informazioni che possa correggere il giudizio formulato. Ciò garantisce sia l’azienda sia il valutatore in quanto questi sistemi di *rating* sociale, soprattutto in quei paesi dove il *rating* condiziona pesantemente il comportamento del pubblico, non hanno mancato di sollevare reazioni anche violente e cause legali, tanto che qualcuno ha voluto leggere nell’emissione di un *rating* o di un *rating* promissorio una forma di pressione che avvolte confina con atteggiamenti di tipo ricattatorio.

Proponendo un raffronto con altre tipologie di controllo esterno sui comportamenti sociali dell’impresa si possono notare numerose differenze:

⁷⁵ È importante notare come per rendere oggettivo e trasparente il testo vengono chiaramente descritti i metodi utilizzati per giungere ai punteggi alla base del *rating* e le fonti dalle quali sono state recuperate le informazioni.

- l'iniziativa non è dell'azienda oggetto di analisi che di fatti subisce il processo di *rating*
- non c'è un costo "diretto" per questa tipologia di revisione, ma un vantaggio o uno svantaggio indiretto
- è più indipendente in quanto non risente del conflitto di interessi come nell'*auditing* e nel *rating* richiesto, dove il soggetto controllore è pagato dal soggetto controllato
- gli *standard* di comportamento non sono predefiniti e quindi l'azienda non ha la possibilità *ex ante* di allinearsi agli stessi
- le procedure di *rating* non sono "trasparenti e codificate" a livello generale, ma quelle adottate dall'analista sono quelle codificate all'interno della stessa società di *rating* e quindi come tali auto referenti
- la forma di relazione è ovviamente sintetica, appunto *rating*
- la qualifica professionale è legata all'immagine dell'organismo che emette il *rating* ma non è codificata, né è dichiarato quale debba essere il percorso formativo per divenire analista di *rating* sociale
- manca un organismo sopra le parti, l'Agenzia o l'*Authority* che regolamenti tale attività⁷⁶.

La conclusione è che per il *rating* sociale non richiesto sia più corretto parlare di "procedura di istruttoria", invece che di procedura di controllo esterno, svolta da un soggetto terzo indipendente e professionalmente qualificato a garanzia degli *stakeholder*; comunque, almeno in alcuni paesi, è uno strumento potente per l'opinione pubblica.

La critica più accesa che si può muovere a tale sistema di *rating* riguarda essenzialmente la credibilità delle informazioni, la possibile superficialità delle valutazioni che potrebbero non essere attendibili e il modo con cui viene proposto, addirittura imposto e quindi subito, dall'azienda.

⁷⁶ È stato creato nel 1996 a Londra l'*institute of Social and Ethical Accountability* (Isea) anche se non riferito al *social rating*, ma alla attività di *social audit* in senso stretto che, come si vedrà più avanti, opera come una *Authority*.

Rating per il consumo consapevole

Il fenomeno del consumo consapevole, ovvero dell'introduzione di criteri etici nelle scelte di consumo, risale alla fine degli anni '60, quando negli Stati Uniti i movimenti pacifisti (contro la guerra in Vietnam) organizzarono forme di protesta volte a evitare l'acquisto dei prodotti delle imprese coinvolte, anche indirettamente, con l'industria bellica americana⁷⁷.

Nel tempo le forme di consumo socialmente responsabile si sono sviluppate, ampliando i criteri etici di valutazione della attività di impresa fino a includere questioni etiche, sociali e ambientali quali: il rispetto dei diritti umani, le condizioni di lavoro, il rispetto ambientale e la sostenibilità di prodotti e processi produttivi.

Valutazioni sempre più approfondite forniscono indicazioni aggiuntive al consumatore, aumentandone "la forza del potere d'acquisto" nei confronti delle imprese. Il consumatore, infatti, può condizionare il livello di profitto delle aziende attraverso due azioni significative: il boicottaggio e il consumo critico. Il primo consiste in un'azione "straordinaria" che prevede l'interruzione organizzata e temporanea dell'acquisto di uno o più prodotti, al fine di obbligare le imprese ad abbondare comportamenti non etici. Il consumo critico, invece, è un atteggiamento di scelta "permanente", che si realizza nell'acquisto di prodotti non solo in base al prezzo e alla qualità, ma anche in funzione della storia dei prodotti stessi e del comportamento delle imprese che li collocano sul mercato.

Rating per la finanza socialmente responsabile

L'altro filone, oltre il consumo responsabile, dove il *rating* etico non richiesto ha trovato applicazione, è quello della finanza. Investimenti etici, investimenti socialmente responsabili⁷⁸ o investimento con finalità sociali sono tutte espressioni adatte ad esprimere lo stesso concetto: nella definizione delle scelte

⁷⁷ Cfr. B. Auci, *Il social audit: uno strumento di rendicontazione sociale*, in L. Hinna, *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2002, pp. 316 e sgg.

⁷⁸ Cfr. F. Campanelli, *Etica e finanza: speculazione, rischio e razionalità dell'innovazione finanziaria*, in "Bancaria", n. 1, 2002.

di investimento devono essere presi in considerazione non solo i parametri tradizionali legati alle aspettative di rendimento finanziario, ma anche i valori etici e sociali, consci del fatto che senza un orientamento alla RSI prima o poi anche i rendimenti finanziari tendono a diminuire⁷⁹.

Il tema dell'etica in finanza assume un'importanza notevole anche perché il concetto non è sempre uniformemente definito: c'è chi pensa infatti all'etica mentre si produce ricchezza e c'è chi vi pensa nel momento della sua distribuzione. Così c'è il rischio che qualche azienda, pur producendo ricchezza in maniera non troppo etica diventi socialmente responsabile nella distribuzione, magari prevedendo donazioni a fondazioni o creando addirittura fondazioni. Questo atteggiamento che è stato definito come la "sindrome di Nobel" è assai frequente e appare tutt'altro che responsabile ed etico.

La finanza socialmente responsabile, quindi, si è sviluppata come risposta alle esigenze sociali che negli anni sono emerse, partendo dai principi indicati da movimenti religiosi quali la solidarietà, la sussidiarietà e la ricerca del bene comune, per estendersi all'esclusione di tutte le forme di investimento in attività che arrecano danno alla salute, all'ambiente o promuovono modelli di consumo non socialmente responsabili, fino a comprendere anche gli investimenti nel *non profit* indirizzati al:

- comparto sociale: cooperazione sociale, inserimento lavorativo degli emarginati, volontariato organizzato ecc.
- comparto economico culturale: commercio equo e solidale, cooperazione allo sviluppo del sud del mondo ecc.
- comparto ambiente: agricoltura biologica, associazioni ambientaliste, smaltimento e/o riciclaggio rifiuti ecc.
- comparto produttivo e vendita: servizi alla persona, materiali o servizi per la sicurezza ecc.

⁷⁹ Cfr. S. Pivato, *Il rating. La valutazione del debito e la stabilità dei mercati finanziari in Italia*, Il Sole 24 ORE, Milano, 1995.

è importante sottolineare come nella finanza socialmente responsabile non vengono trascurati i parametri di rischio e di rendimento, ma come accennato, si upone una maggiore attenzione alle ripercussioni dell'investimento sull'economia "reale", al fine di orientare la stessa finanza della RSI ovvero modificare i comportamenti "finanziari" in senso più sociale e finanziare tutte le attività che si promuovono nell'ottica di uno sviluppo umanamente ed ecologicamente sostenibile⁸⁰.

I mercati finanziari ed europei scontano un certo ritardo rispetto a quanto accade già da molti anni negli Stati Uniti anche se si registra un crescente interesse per gli investimenti e la finanza etica⁸¹.

Per assistere i gestori dei fondi e le altre organizzazioni impegnate in attività di RSI si è sviluppata l'attività di *rating* ambientale e sociale, che ha l'obiettivo di raccogliere, analizzare e commentare informazioni circa il comportamento delle imprese, in particolare quelle quotate, rispetto a criteri negativi (di esclusione) e positivi ambientali e sociali.

I criteri negativi prevedono l'immediata esclusione delle imprese che operano nei settori delle armi, del tabacco, del gioco d'azzardo, o che sfruttano il lavoro minorile o praticano la discriminazione razziale. I criteri positivi, invece, tendono a dare una valutazione qualitativa dell'attività dell'impresa in ragione di determinati criteri quali: il livello di trasparenza con gli *stakeholder*, l'adozione di sistemi di gestione ambientale e l'eventuale certificazione, la promozione della comunità locale ecc.

⁸⁰ L'investimento etico non è penalizzante dal punto di vista finanziario. I fondi etici risultano, come dimostrato dall'evidenza empirica, efficienti in termini di rischio-rendimento. Per quanto riguarda il rendimento è stata rilevata una correlazione non-negativa, anzi in alcuni casi positiva, tra *performance* del fondo etico e criteri di selezione sociali e ambientali. In relazione al livello di rischio, risulta più difficile affermare che esista una correlazione positiva con i vincoli sociali o meglio che ne deriva la stabilità del titolo, poiché per esempio la perdita da parte di un'impresa della certificazione sociale comporta sicuramente un effetto negativo del titolo stesso. Nel complesso i fondi etici hanno mostrato un profilo di rischio/rendimento assolutamente competitivo con quello dei prodotti tradizionali "non etici" che investono negli stessi comparti. Cfr. M. Bartolomeo, D. Dal Maso, *Finanza e sviluppo sostenibile*, Il Sole 24 ORE, Milano, 2001, pp. 84-87.

⁸¹ Cfr. A. Ronchetti, *Chi punta su settori cattivi non sempre ci guadagna*, Il Sole 24 ORE inserto *Affari Privati*, 11 agosto 2003.

Attraverso l'attività di *rating* ambientale e sociale, il gestore dei fondi, sia pure con dei margini di soggettività, è messo in grado di selezionare quelle imprese che più rispondono ai criteri da esso fissati per la gestione patrimoniale di tipo RSI.

Per svolgere l'attività di rating sociale l'agenzia, analogamente a quanto accade per il consumo consapevole, si avvale delle seguenti fonti di informazione:

- fonti interne all'azienda: sono gli strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese per “rendere conto” ai diversi *stakeholder*, tra cui il bilancio di esercizio, le informazioni fornite all'autorità di borsa, il bilancio sociale, ambientale, nonché i contatti diretti con alcuni rappresentanti delle imprese, in particolare delle funzioni del personale, ambiente, sicurezza.
- Fonti esterne all'azienda: per esempio, le associazioni ambientaliste, le associazioni dei consumatori, i rappresentanti dei piccoli azionisti, la stampa nazionale, la stampa specializzata ecc.

In questo ambito esistono delle organizzazioni che, sempre senza alcuna richiesta da parte dell'azienda, promuovono studi e analisi per valutare l'azione di una determinata impresa e decidere quindi se possa fare parte o meno di un determinato comparto di titoli etici, da una parte, influenzando gli investitori individuali particolarmente sensibili a certi temi e dall'altra garantendo, l'eticità degli investimenti dei fondi etici⁸².

Tra le principali istituzioni che operano in questo contesto vanno ricordate le seguenti strutture:

- *Socially Responsible Investing – Sri*
- Kld (società di consulenza statunitense)
- *Dow Jones Sustainability Group Index (Djsgi)*

⁸² Cfr. C. Negri, “Investire nei valori, ma con profitto”, in *Il Sole 24 ORE*, inserto *Risparmio & Famiglia*, 5 giugno 2005.

- L' *Ethical Index Euro*
- L' *Ethical Investment Research and Information Service* – Eiris

6.4.2 Social *rating* richiesto

A differenza del primo, questo *rating* è richiesto⁸³ direttamente dalla società oggetto di analisi, esattamente come quello finanziario, per ottenere il quale l'azienda sostiene un costo e riceve in cambio un *rating* spendibile sul mercato in termini di visibilità⁸⁴.

Esso è rilasciato da una struttura, normalmente un'agenzia professionale e riconosciuta, in alcuni casi da una delle stesse agenzie di *rating* finanziario, che esamina i comportamenti e le azioni di responsabilità sociale attivate dall'azienda oggetto di analisi; quindi, dopo un processo di istruttoria, esprime un giudizio e formula appunto il *rating*.

L'utilizzo che viene fatto di questo *rating* è normalmente legato alla possibilità per un'azienda che ha ricevuto un *rating* positivo di vedere le proprie azioni entrare nel portafoglio di un fondo etico. Più semplicemente, il *rating* etico viene anche utilizzato per gestire la quotazione in quelle borse dove operano gli analisti etico-sociali.

Le società di *rating*

Le società di *rating* che operano nel campo sociale sono diverse, alcune sono le stesse grandi società di *rating* finanziario che hanno creato dei gruppi di lavoro specifici e delle etichette specifiche per il *rating* sociale, altre fortemente legate a situazioni nazionali.

In Italia operano diverse strutture nel campo del *rating* sociale, come evidenziato dall'annuario Abi della Responsabilità Sociale⁸⁵. Di esse quelle italiane sono

⁸³ Cfr. S. Salis, "Cresce la voglia di certificazione etica", in *Il Sole 24 ORE*, 11 marzo 2003.

⁸⁴ Cfr. S. Salis, "Etica, primato con la Cina", in *Il Sole 24 ORE*, inserto *Dossier Certificazione e Qualità*, 2 giugno 2003.

⁸⁵ Cfr. Abi, *Annuario della responsabilità Sociale d'Impresa*, I fornitori di servizi della Rsi, Bancaria editrice, 2002, p.23 che censisce ben 14 società tra quelle italiane e quelle internazionali.

Avanzi, Azione Aiuto, *E. Capital Partners*, Ibs Istituto per il bilancio sociale, Microfinanza.

Capitolo settimo

Strategie sociali e performance aziendale: quali sinergie?

Sommario: 7.1. Premessa – 7.2. Gli effetti sulle decisioni di investimento del mercato dei capitali – 7.3. Gli effetti sull'attrazione e la gestione delle risorse umane – 7.4. Gli effetti sulle scelte di acquisto dei consumatori

7.1. Premessa

Il tema delle relazioni tra le strategie sociali e le performance competitive ed economiche risulta particolarmente vasto da analizzare, sia dal punto di vista delle implicazioni teoriche, sia nelle sue verifiche empiriche.

Anche ammesso che sia possibile individuare in maniera chiara ed inequivocabile la strategia sociale di un'impresa, infatti, è necessario precisare che sia la performance competitiva che quella economica sono concetti per i quali è complesso dare una definizione univoca e unidimensionale.

Si pensi, ad esempio, alla varietà dei parametri utilizzabili per la misurazione che vanno – per la performance competitiva – dalla quota di mercato, alla quota di copertura dei punti di vendita, al grado di fidelizzazione della clientela, agli indici di customer satisfaction, e – per la performance economica – dal valore assoluto degli utili, ad indici come il ROE, il ROI o il ROA, fino al valore di mercato delle azioni. È evidente che l'utilizzo di parametri di misurazione diversi porta a risultati diversi in termini di valutazione della performance.

Non solo, le due dimensioni, come noto, sono concettualmente diverse e non necessariamente correlate: non è affatto detto che una elevata performance competitiva, misurata ad esempio in termini di quota di mercato, si traduca necessariamente ed automaticamente in una performance economica, misurata ad esempio in termini di ROE, maggiore della media di settore.

Nonostante le difficoltà di istituire una simile relazione concettuale, comunque, in letteratura è possibile individuare sostanzialmente due visioni del rapporto tra strategie sociali e risultati: una prima visione individua un trade-off, mentre una seconda individua delle possibili sinergie.

La prima visione che individua un trade-off tra responsabilità sociale e performance economica e competitiva, parte dal presupposto che le imprese, nell'intraprendere azioni socialmente responsabili, incorrano in costi che le pongono in svantaggio rispetto ad altre imprese meno responsabili⁸⁶. Tali costi possono derivare, ad esempio, da contributi di beneficenza, da piani per promuovere lo sviluppo della comunità, dal mantenimento di presidi in aree economicamente depresse o da procedure per la salvaguardia dell'ambiente. Anche la consapevolezza di specifici vantaggi derivanti dalle strategie socialmente responsabili, d'altra parte non implica di per sé che tali vantaggi risultino superiori in termini economici ai costi sostenuti, tanto più che mentre il costo è immediato e certo i benefici sono solo stimati e, per di più, in genere valutabili solo in modo indiretto e qualitativo⁸⁷. L'impegno nella CSR, inoltre, può comportare una limitazione delle alternative strategiche considerate perseguibili, impedendo ad esempio l'investimento in determinate linee di

⁸⁶ In questo senso si veda Aupperle, Carrol, Hatfield (1985) e Ullmann (1985). Afferma in proposito Sciarelli (1999): «Spesso, difatti, viene osservato che la volontà d'improntare inn senso etico il comportamento aziendale è raffrenata dalla condizione di non reciprocità in termini competitivi. In altre parole, poiché nel breve termine dall'accentuazione del profilo etico discendono dei costi economici per l'impresa, a fronte dei quali, sempre nel tempo breve i ricavi sociali appaiono limitati, può risultare avvantaggiata nella lotta concorrenziale l'impresa che non sopporta tali costi», pag. 222-223.

⁸⁷ «Il beneficio intangibile e di lungo periodo non può che essere stimato in modo qualitativo, cioè senza il riscontro di modelli o parametri economici», Sciarelli (1996), pag. 23.

prodotti o non permettendo di sfruttare opportunità di localizzazione e/o di commercializzazione in determinati paesi.

Si pensi ad esempio al problema della concorrenza da parte di imprese con stabilimenti in Paesi a bassa sensibilità socio-ambientale: a parità di prodotto immesso sul mercato, tali imprese sostengono un costo medio di produzione inferiore – e quindi possono vendere a prezzi nettamente minori – a causa di almeno quattro fattori.

In primo luogo il minore costo del lavoro, derivante dall'utilizzo di manodopera sottopagata, privata delle benché minime garanzie, sfruttata nel numero di ore di lavoro e nelle condizioni di impiego, se non anche infantile.

In secondo luogo i risparmi di costo che possono derivare dall'assenza o dalle carenze della legislazione e/o dei controlli volti a ridurre le esternalità sociali negative dell'attività produttiva.

In terzo luogo la minore incidenza dell'imposizione fiscale: mentre nei paesi industrializzati, infatti, vi è un sistema di welfare – alimentato anche dalla tassazione delle imprese – che garantisce condizione di benessere ai cittadini, in altri paesi l'assenza di garanzie sociali permette di imporre alle imprese una più ridotta aliquota media.

Infine, il mancato sostenimento dei costi aggiuntivi derivanti dagli investimenti sociali su base volontaria, che in molti casi nei paesi industrializzati sono divenuti necessari per il mantenimento di accettabili rapporti con gli stakeholder.

Tali circostanze configurano un vero e proprio «dumping sociale». Le imprese con maggiori livelli di CSR possono infatti risultare penalizzate dal comportamento di acquisto del consumatore che non è in grado di percepire o non è interessato al differenziale di socialità implicito nel prodotto (ad esempio perché vede il luogo dove si creano gli svantaggi sociali come «lontano», sia in termini fisici che cognitivi), oppure ritiene stilisticamente che gli effetti negativi generati dal proprio acquisto sia minore dai vantaggi che gli derivano dal risparmio diretto sul prezzo, o ancora considera il suo individuale

comportamento d'acquisto ininfluyente nello scoraggiare la produzione in condizioni «non sociali».

In un simile contesto competitivo l'impresa, scartata l'ipotesi di ridurre il proprio grado di socialità al di sotto degli standard minimi imposti dalla normativa, potrà solo provare, anche attraverso attività di *lobbying*, ad aumentare la sensibilità sociale dei consumatori attuali e potenziali, in maniera da scoraggiare comportamenti d'acquisto irresponsabili⁸⁸.

Non solo, anche quelle strategie sociali inizialmente utilizzate per creare una differenziazione di immagine rispetto ai concorrenti possono diventare con il tempo, via via che i *competitors* procedono nella direzione dell'imitazione, una inutile – ma spesso ineliminabile – fonte di costi, incapaci di generare alcun effettivo vantaggio competitivo. La certificazione di qualità, ad esempio, mentre all'inizio era un elemento fortemente distintivo per le imprese che riuscivano a conseguirla, si sta ora progressivamente trasformando in uno standard acquisito dal mercato e il suo conseguimento in un dato necessario per competere, tanto che sempre più si distinguono soltanto (in negativo) le imprese che non la hanno conseguita.

La seconda visone, a cui direttamente o indirettamente si rifanno la maggior parte degli economisti aziendali, invece, individua delle sinergie tra strategie sociali e risultati competitivi ed economici⁸⁹, assumendo che l'investimento sociale contribuisca a creare il posizionamento strategico dell'impresa rispetto ai competitors delineandone una differenziazione in termini di legittimazione sociale, reputazione, visibilità e immagine, tali da generare effetti positivi, diretti e indiretti, sulla sua performance.

Anche se i costi delle azioni socialmente responsabili sono effettivamente significativi, quindi, si sostiene che essi vengano comunque compensati da un

⁸⁸ In questo senso v'è letta la campagna di pubblicità recentemente portata avanti contro la produzione di palloni da calcio e giocattoli in paesi in cui le imprese sfruttano la manodopera infantile.

⁸⁹ Anche Galeotti (1995) nell'ambito delle sinergie identifica l'esistenza di interrelazioni intangibili accanto a quelle tangibili, pag. 274 e segg. In proposito si veda anche Donna (1992), pag. 275 e segg.

aumento di ricavi e benefici di altro genere⁹⁰ o da una riduzione di altri tipi di costi⁹¹.

Per quanto riguarda i ricavi e gli altri benefici si ipotizza che i comportamenti degli stakeholder siano legati alle performance sociali – effettive o percettive – dell'impresa e che quindi, a seguito delle strategie sociali, sia possibile ottenere, ad esempio, un aumento dei volumi di vendita o un premium price rispetto ai concorrenti, oppure migliori rapporti con lo stato o con la comunità finanziaria. Alcuni autori, sottovalutando i notevoli problemi connessi alla misurazione concreta delle grandezze in gioco, sono arrivati addirittura ad ipotizzare che, utilizzando l'analisi costi-benefici, sia possibile definire un livello ottimale di responsabilità sociale, quello cioè per cui l'aumento dei ricavi conseguente alle strategie sociali uguagli i maggiori costi relativi.

Per quanto riguarda invece la riduzione di altri costi, effettivamente non è raro che scelte sociali abbiano anche effetti positivi sul piano economico (si pensi ad esempio al contenimento dei consumi di energia derivante dalla ricerca sugli impianti per la produzione delle emissioni inquinanti).

La stakeholder theory ipotizza anche che per l'impresa siano meno costose le istanze implicite, come quelle delle associazioni di consumatori in relazione alla qualità dei prodotti, piuttosto che le rivendicazioni esplicite, ad esempio quelle dei dipendenti sui salari o quelle degli azionisti sulla remunerazione. Si suggerisce cioè che una bassa legittimità sociale possa incoraggiare alcuni *stakeholder* a dubitare sulla capacità, e della volontà dell'impresa di onorare i propri impegni a soddisfare le istanze implicite, accrescendo di conseguenza il numero delle ben più costose rivendicazioni esplicite. Seguendo tale impostazione di pensiero, quindi, le aziende che cercano di ridurre i propri «costi sociali impliciti», ad esempio i costi per la qualità del prodotto o per la protezione dell'ambiente, deludendo le istanze dei propri *stakeholder* rilevanti, vanno incontro ad un ben maggiore incremento dei «costi sociali» espliciti, ad

⁹⁰ Cfr. Davis, 1975.

⁹¹ Cfr. McGuire, Sundgren, Schneeweis, 1988, pag. 854-855.

esempio un aumento del tasso sui finanziamenti dovuto al maggior rischio percepito, che possono generare una specifica fonte di svantaggio competitivo.

Non solo, alcuni recenti lavori sulla contabilità dei costi ambientali⁹² suggeriscono – come già Bowman e Haire (1975) – che i costi di CSR possano avere lo stesso andamento ad U dei costi di qualità, derivante dalla somma di «costi interni» relativi ad investimenti sociali (che evidentemente aumentano all'aumentare della socialità dell'azienda) e di «costi esterni» dovuti alla reazione degli *stakeholder* alla mancata risposta alle proprie istanze sociali (che invece diminuiscono all'aumentare della socialità). Il management quindi, anche in questo caso, dovrebbe cercare di scegliere il livello di performance sociale che minimizzi il costo totale.

Più in generale, affinché tale seconda visione non si trasformi in una impostazione semplicistica e assiomatica sono necessari almeno due approfondimenti.

In primo luogo bisogna valutare sulla base di quali ipotesi e a quali condizioni le strategie sociali effettivamente generino effetti positivi sulla performance competitiva ed economica, facendo riferimento almeno ai tre ambiti principali in cui le sinergie possono manifestare: le decisioni di investimento sul mercato dei capitali, la motivazione dei dipendenti e le scelte di acquisto dei consumatori. Si tratta cioè di specificare meglio la tesi che gli *stakeholder* siano essi investitori, lavoratori o clienti, nell'affrontare una valutazione articolata come quella di un'azienda e nell'impossibilità di analizzare approfonditamente in molteplici aspetti rilevanti, tengono conto della sua performance sociale come di un «segnale» significativo⁹³. Tale tesi risulta peraltro coerente con quella parte di letteratura sui processi cognitivi relativi all'assunzione di decisioni, la quale ipotizza che gli individui cerchino di semplificare le valutazioni complesse attraverso l'uso di strumenti decisionali semplici.

⁹² Cfr. Richardson, Welker, Hutchinson, 1999.

⁹³ In questo senso affermano Jones, Murrel: «CSP, therefor, is a simple, available and intuitively appealing heuristic on which individuals can focus when evaluating a firm», 2001, pag. 63.

In secondo luogo è indispensabile se tali ipotesi siano sorrette, e in che misura e con quali limiti metodologici, da riscontri empirici.

7.2. Gli effetti sulle decisioni di investimento del mercato dei capitali

Un aspetto delle sinergie tra strategie sociali e *performance* competitive ed economiche è legato al problema del reperimento dei capitali di credito e di rischio da parte dell'impresa. Per valutare tale aspetto è necessario considerare se ed in quale misura⁹⁴ l'effettivo comportamento dell'investitore sia influenzato, oltre che dalle aspettative di reddito, anche da considerazioni di tipo sociale.

L'esistenza di un qualche legame di questo tipo è testimoniato dalla nascita e dall'affermarsi dei cosiddetti «investitori etici», cioè «istituzioni che esercitano intermediazione finanziaria e che tengono conto anche di parametri etici nelle loro scelte di investimento».

Più in generale, il Socially Responsible Investing (SRI) – tradotto in italiano con investimenti socialmente responsabili, investimenti etici o investimenti con finalità sociale⁹⁵ – comprende un insieme estremamente eterogeneo per finalità, strumenti, metodologie, di iniziative accomunate dal fatto che le pratiche gestionali sono condizionate non solo dai consueti parametri di rischi e rendimento, ma anche di criteri di natura sociale. Mentre il sistema tradizionale dell'intermediazione finanziaria è basato sul meccanismo della separazione gestionale delle operazioni di raccolta da quelle di impegno, per cui chi investe il proprio capitale in genere non sa quali imprese con esse verranno finanziate nello specifico, il SRI si propone invece di attrarre tutti quegli investitori che

⁹⁴ «Potrebbe trattarsi infatti solo della scelta minimale di rifiutare alcune aziende particolarmente «immorali», ma ci potrebbe spingere anche a considerare una vera e propria concorrenza tra i parametri finanziari e quelli etici», Rusconi, 1997, pag. 114.

⁹⁵ Per una disamina più approfondita di attori, scopi e metodi della finanza etica si rimanda alla vasta bibliografia in materia tra cui, a titolo esemplificativo, Tagliavini, 1996; Baldessone, Ghiberti, 1998; Bocciato, 1999-2000; Perrini, Calcaterra, Giorgieri, 2002.

richiedono un elevato livello di coerenza tra i propri valori e gli effetti prodotti, anche indirettamente, dall'utilizzo dei propri risparmi⁹⁶.

La finanza etica offre sostanzialmente quattro tipi di prodotti:

- i conti correnti etici, che possono essere di due tipologie. Nella prima la banca utilizza il denaro raccolto secondo la normale prassi, ma al risparmiatore è offerta la possibilità di rinunciare ad una propria dei propri interessi e di decidere a quale organizzazione, in genere *non profit*, devolverli⁹⁷. Va da sé che in questo caso, però, non esiste alcuna garanzia di eticità delle attività finanziate⁹⁸. Nella seconda tipologia, invece, il conto corrente è aperto presso una vera e propria banca etica, che con i fondi raccolti si impegna a finanziare unicamente aziende e iniziative socialmente responsabili;
- fondi comuni etici di beneficenza, in cui il gestore opera tradizionalmente, puntando al massimo rendimento, ma una quota degli interessi maturati viene devoluta ad una organizzazione *non profit* scelta dal cliente⁹⁹;
- fondi comuni etici veri e propri, in cui il gestore del fondo sceglie alcuni criteri sociali che si impegna a rispettare nell'impiego e il risparmiatore percepisce integralmente guadagni realizzati effettuando tali investimenti¹⁰⁰;
- prodotti finanziari etici offerti da altri intermediari, come ad esempio fondi pensione oppure assicurazioni.

⁹⁶ «Quando si parla di finanza etica, quindi, non ci si riferisce solo alla destinazione di una parte del rendimento dell'attività finanziaria a una finalità etica o filantropica, ma anche, e soprattutto, a una diversificazione dell'obiettivo dell'attività finanziaria: non più la massimizzazione del rendimento, ma la massimizzazione dei benefici ottenibili nel complesso. Questi benefici devono essere ottenuti su un piano sia economico sia ambientale e *socially responsible*», Perrini, Calcaterra, Giorgeri, 2002, pag. 105.

⁹⁷ In altri casi non è il risparmiatore, ma la banca che rinuncia a parte dei propri guadagni. La Citizens Bank of Canada, ad esempio, ha messo sul mercato carte di credito che assicurano, a fronte di ogni singola operazione, lo storno di 10 centesimi a organizzazione come la Croce Rossa, Greenpeace o Amnesty international, a scelta del cliente.

⁹⁸ Offrono questi conti correnti di questo tipo, ad esempio la Banca Popolare di Milano, il Banco Ambroveneto e la Banca popolare di Bergamo.

⁹⁹ Ad esempio il Fondo Roma Caput Mundi e il Fondo Azimut Solidarietà.

¹⁰⁰ Ad esempio i Fondi del Sistema Etico del Gruppo Bancario San Paolo.

Attraverso la finanza etica, e in particolare il Community Investment¹⁰¹, possono ottenere capitale di prestito o di rischio aziende socialmente responsabili che altrimenti sarebbero escluse dal mercato finanziario perché caratterizzate – proprio in funzione del proprio comportamento sociale – da un saggio di profittabilità e capacità di remunerazione inferiore alla soglia minima giudicata accettabile dagli intermediari di tipo tradizionale (si pensi alle aziende votate al commercio equo e solidale).

Non solo, anche quelle imprese che abbiano comunque la possibilità di accedere al mercato tradizionale, se si trovano nelle condizioni per potere attingere alle fonti di finanziamento provenienti dalla finanza etica, possono beneficiare di un aumento dell'offerta di capitali nei loro confronti e quindi, presumibilmente, di una minore incidenza degli oneri finanziari, nel caso del capitale di credito, oppure di una minore incidenza della remunerazione per il capitale di rischio.

A parità di ogni altra condizione, per ciò, tali aziende potranno operare con un costo medio totale inferiore, che si può tradurre in un vantaggio competitivo (per la possibilità, ad esempio, di sostenere aggressive politiche di prezzo oppure di drenare risorse da investire nella differenziazione del prodotto) e in migliori performance economiche. A sua volta la performance economica si potrà tradurre in profitti maggiori rispetto ai *competitors* e, quindi, nella disponibilità di nuove risorse da investire in un ulteriore sviluppo della responsabilità sociale dell'azienda, riattivando così il processo in una sorta di circolo virtuoso.

Tale teoria, tuttavia, si basa su una serie di ipotesi sottostanti ai vari nessi di causalità visti sopra.

In primo luogo l'esistenza, in un determinato contesto spazio-temporale del mercato finanziario, di investitori la cui normale visione etica imponga di

¹⁰¹ Una particolare tipologia di Community Investment è il *Social Venture Capital* che: «predilige investimenti che coniugano considerazioni sociali e/o ambientali dell'attività di venture capital ... A differenza del tradizionale Community Investment, questo tipo di attività prevede la condivisione del rischio imprenditoriale», Perrini, Calcaterra, Giorgeri, 2002, pag. 109.

discriminare, nell'offerta dei propri risparmi, a favore di intermediari che garantiscano certi requisiti di socialità degli impieghi.

Si può anche ipotizzare che tali investitori siano addirittura disposti ad accettare un rendimento minore pur di supportare imprese socialmente responsabili, proprio perché considerano, accanto alla dimensione economica, una dimensione etica e valoriale che costituisce già di per sé una remunerazione di tipo immateriale.

Tali ipotesi possono essere considerate verosimili; alcune ricerche empiriche del resto sembrano suggerire addirittura che gli investitori socialmente responsabili siano caratterizzati da una maggiore propensione alla fedeltà dell'investimento effettuato rispetto agli altri.

In secondo luogo è necessari che esitano degli intermediari finanziari connotati eticamente.

Le prime esperienze di finanza etica, risalenti agli Stati Uniti negli anni '20, erano rivolte a coloro che volevano seguire rigidamente una determinata confessione religiosa¹⁰². Tra gli anni '60 e '70, prima negli USA e poi in Gran Bretagna, anche alcuni fondi di investimento – principalmente posseduti dalle Chiese e dai loro enti morali – iniziarono a considerare nelle proprie scelte di investimento parametri etico-sociali accanto a quelli economico-finanziari, pur restando una quota marginale del mercato finanziario.

Negli anni, grazie all'avvicinamento della dottrina sociale della Chiesa Cattolica all'economia di mercato, la finanza etica ha trovato un suo supporto in organizzazioni laiche e religiose e, via via che un numero crescente di investitori richiedeva di poter diversificare il proprio portafoglio investendo in imprese che rispettassero il concetto di CSR, si è assistito ad una rapida crescita dell'interesse della comunità finanziaria per l'area degli investimenti sociali ed etici, sostenuta dallo sviluppo di agenzie specializzate nella valutazione sociale delle imprese e

¹⁰² Una delle prime iniziative è della Chiesa Metodista che negli anni '20 decise di non proibire più ai propri fedeli l'accesso alla Borsa, a condizione che il denaro venisse utilizzato per investimenti non «asociali», ad esempio in alcool o scommesse.

nell'elaborazione di strumenti di informazione mirati per gli investitori, che ha portato alla nascita di numerosi strumenti finanziari etici e di risparmio gestito. Oggi l'attenzione alla finanza etica va aumentando non solo da parte dei fondi di investimento, ma anche da parte di altri intermediari finanziari ed in particolare dei fondi pensione. Negli Stati Uniti, su un totale di 2.200 miliardi di dollari di capitale gestito in maniera socialmente responsabile, oltre il 60% appartiene ai fondi pensione e un terzo di quelli di grandi imprese (come *General Motors*, *General Electric*, *Ford*) offre piani di accumulo socialmente responsabili¹⁰³. Anche in Gran Bretagna, tra i fondi pensione aperti¹⁰⁴, almeno una dozzina sono gestiti eticamente, ciascuno con criteri etici specifici per andare incontro alle singole preferenze del risparmiatore. Non solo, nel luglio 2000 in Gran Bretagna c'è stato un emendamento al «*Pensions and Investments Acts*» del 1995 che invita i gestori dei fondi pensione a rendere noto nelle loro relazioni annuali «*the extent (if at all) to which social, environmental or ethical considerations are taken into account in the selection, retention and realization of investments*», obbligandoli quindi indirettamente a proporre una linea di investimento socialmente responsabile. Il mercato della finanza etica britannica dovrebbe essere quindi presente, almeno nel segmento della previdenza, in forte crescita nei prossimi anni.

Oggi negli Stati Uniti circa il 13% del risparmio gestito è amministrato in maniera socialmente responsabile, mentre in Gran Bretagna la percentuale è del 7%¹⁰⁵.

Anche in Italia negli ultimi anni, pur con un significativo ritardo rispetto ad altri paesi europei, in concomitanza con alcuni fattori di contesto (evoluzione del risparmio gestito, regolamentazione dei fondi pensione, crescente sensibilità dell'investitore), sta crescendo il peso dell'asset gestito in maniera socialmente

¹⁰³ Cfr. Maggio, 2001.

¹⁰⁴ Si tratta di fondi pensione non chiusi a particolari categorie di lavoratori, ma aperti alla libera adesione da parte di chiunque, gestiti prevalentemente da intermediari finanziari tradizionali.

¹⁰⁵ Dati Osservatorio Finetica 2002.

responsabile, con la nascita di un discreto numero di «prodotti sociali o etici» che banche ed altri intermediari finanziari stanno lanciando.

Nel nostro paese la finanza etica è stata introdotta dalle Mag (Mutue per l'Auto Gestione): cooperative finanziarie senza scopo di lucro in cui l'attività di raccolta del risparmio e di finanziamento è ispirata dai valori della trasparenza e della responsabilità sociale.

La prima Mag è nata a Verona nel 1978; nel corso degli anni '80 le Mag si sono diffuse a Milano, Udine, Padova, Torino, Reggio Emilia, Genova e Venezia. Nel 1989 è nata Ctm-Mag con una operatività nazionale e l'obiettivo prioritario del commercio equo e solidale. Pur con una raccolta complessiva e limitata, queste esperienze hanno avuto il merito di introdurre in Italia la sensibilità verso un investimento socialmente orientato.

Bisogna aspettare gli anni '90, invece, per la nascita di veri e propri fondi di investimento connotati eticamente, anche se a tutt'oggi il loro numero è estremamente limitato e il loro patrimonio complessivo non supera l'1% del totale del risparmio gestito, pari a circa 1,7 miliardi di euro¹⁰⁶. Va comunque osservato che, anche se i fondi italiani che si dichiarano etici¹⁰⁷ sono solo una decina, essi gestiscono un patrimonio in proporzione significativo (superiore di una volta e mezzo, ad esempio a quello della Francia dove operano una quarantina di fondi etici)¹⁰⁸.

Sempre nel corso degli anni '90 è partito anche il progetto di una vera e propria banca orientata eticamente: nel 1995 è nata la Cooperativa Verso la Banca Etica con l'obiettivo di elaborare il progetto imprenditoriale e di raccogliere il capitale socialmente necessario (12 miliardi e mezzo), a cui partecipavano alcune tra le più significative realtà del terzo settore¹⁰⁹: cooperative sociali e volontariato organizzato, cooperative finanziarie, organismi di cooperazione con i paesi di

¹⁰⁶ Cfr. Biscella, 2001.

¹⁰⁷ Vi è infatti il non indifferente problema della strumentale attribuzione dell'etichetta di «etica» ad iniziative che non garantiscono effettivamente un impiego socialmente responsabile.

¹⁰⁸ In base a recenti stime, tra i principali mercati mondiali dell'investimento *socially responsible*, l'Italia è superata in volumi solo da Stati Uniti, Regno Unito e Canada. Cfr. Perrini, Calaterra, Giorgeri, 2002, pag. 106-107.

¹⁰⁹ Sulla Banca Etica si veda Tesi, 1996.

sviluppo, associazioni sindacali, culturali, ricreative, organismi di tutela dell'ambiente, istituzioni pubbliche e religiose. Ottenuta l'autorizzazione dalla Banca d'Italia la Banca Etica ha iniziato ad operare nel marzo del 1999 e conta più di 13.000 soci, di cui 2.000 sono enti e organizzazioni, con un capitale sociale di oltre 16 miliardi.

La Banca Etica esclude per statuto i rapporti finanziari con attività economiche che, anche in modo indiretto ostacolano lo sviluppo umano e prevede, nella concessione del finanziamento una doppia istruttoria: la prima relativa agli aspetti sociali ed ambientali¹¹⁰, la seconda relativa alla validità economica-finanziaria. Il finanziamento viene concesso solo se entrambe sono positive, privilegiando le imprese che svolgono attività di utilità sociale e le organizzazioni del terzo settore, di cui viene valutato anche il grado di democraticità interna e di rispetto dell'uomo.

Solo in tempi più recenti, invece, l'Italia sta colmando il ritardo rispetto ai fondi pensione, che stentano a decollare. Nel corso del 2001, comunque, Unipol ha ottenuto l'autorizzazione dalla Commissione di Vigilanza dei fondi pensione per il fondo pensione Unipol Insieme, il primo nel nostro paese a prevedere una linea etica. Nel complesso, infatti, ad oggi il mercato finanziario socialmente orientato in Italia è stato sostanzialmente immaturo: la maggior parte dei prodotti sono ancora nella sfera della beneficenza, anche a causa dello scarso peso di strumenti finanziari etici più evoluti offerti da intermediari come assicurazioni e fondi pensione e delle scarse competenze sul tema della valutazione sociale.

In sintesi, quindi, si hanno due assunzioni relative al risparmiatore: la prima che abbia una forte struttura etico valoriale, tale da influenzarlo nelle sue scelte di impiego, e la seconda è che sia in grado di acquisire le informazioni relative all'esistenza sul mercato di operatori di finanza etica, a cui sia possibile accedere con la stessa facilità degli intermediari azionari.

¹¹⁰ A tale scopo è stato predisposto un modello di valutazione basato su indicatori sociali e su priorità di scelta dei progetti. Cfr. Bocciato, 1999.

In terzo luogo l'intermediario finanziario deve garantire in maniera trasparente e chiara, l'effettiva coerenza tra il set di valori etici del risparmiatore e le proprie scelte di portafoglio.

Una prima possibilità storicamente utilizzata per garantire al risparmiatore che il proprio denaro sia investito in modo tale da rispettare le sue convinzioni etiche e sociali è l'utilizzo di «criteri negativi» o «criteri di esclusione»¹¹¹, con cui l'intermediario si impegna formalmente a non investire in determinati settori, particolarmente dannosi dal punto di vista sociale – sono scelti in genere criteri tali da escludere attività che promuovono modelli di consumo irresponsabili (ad esempio recanti danni alla salute) e che implicino lo sfruttamento della persona (ad esempio pornografia, giochi d'azzardo, manipolazione genetica, ecc.) – oppure in imprese con un forte impatto ambientale (ad esempio altamente inquinanti oppure basato sullo sfruttamento intensivo del suolo e del sottosuolo) o operanti sotto regimi politici totalitari o razzisti oppure con comportamenti giudicati negativamente, ad esempio lo sfruttamento della manodopera.

Accanto ai criteri che fanno sì che una società venga esclusa in via diretta, negli'anni '80 sono poi emersi i «criteri positivi» o «criteri di inclusione», che servono a dare una connotazione più qualitativa dell'attività svolta (qualitative screens), permettendo non solo di evitare che il proprio denaro venga usato per attività considerate socialmente irresponsabili, ma promovendone anche un impiego socialmente positivo. Si evidenziano quindi una serie di attività e settori nei quali l'intermediario si impegna di investire, ad esempio il settore ambientale, la cooperazione allo sviluppo, il commercio equo e solidale, la promozione della cultura, oltre che l'impegno nei confronti di specifiche categorie di *stakeholder* (ad esempio il trattamento democratico dei dipendenti, la parità di trattamento di donne e minoranze o le donazioni ad attività filantropiche). Più in generale, all'emergere di una nuova problematica sociale corrisponde l'affermarsi di nuovi criteri di *screening*. Alla fine degli'anni '90, in particolare, è aumentata l'enfasi

¹¹¹ I criteri negativi sono legati ad attività ad elevato rischio sociale. Afferma in proposito la Waddock: «Negative screens thus tend to be most closely associated with specific issues and their associated risks. In the early 1980s, most of the screening used these negative issue focused screens», 2002, pag. 28.

sulle condizioni di lavoro garantite alla manodopera degli stabilimenti produttivi delocalizzati dalle imprese nei Paesi in via di sviluppo, in particolare per quanto riguarda l'impiego di manodopera infantile.

Un'altra garanzia per il risparmiatore è la trasparenza dell'operato della gestione: l'intermediario si impegna a fornire informazioni periodiche sui progetti e sulle aziende finanziate, ad elaborare un bilancio sociale e a far verificare il proprio operato ad un «comitato sociale» di persone indipendenti.

In quarto luogo è necessario che gli analisti finanziari sviluppino competenze specialistiche sul *rating etico*¹¹², che consiste nell'attività di screening attraverso la quale vengono inclusi o esclusi titoli da un portafoglio o da un fondo pensione sulla base delle cosiddette griglie *on/off* (griglie di esclusione/inclusione), fondate appunto su criteri sociali variamente combinati. A tale scopo è necessario essere in grado di svolgere oltre alla tipica istruttoria economica e finanziaria, anche un'istruttoria sociale che verifichi la conformità dell'azienda ai criteri formalmente definiti. Tali istruttorie possono essere effettuate dall'intermediario stesso o da agenzie esterne specializzate (famoso ad esempio in Gran Bretagna l'EIRIS: *Ethical Investment Research Service*¹¹³) che forniscono valutazioni sul rispetto di determinati standard sociali da parte delle imprese.

In questa direzione v'è anche l'istituzione nel giugno del '99 del «*Dow Jones Sustainability group Index*» (DJSI)¹¹⁴: un indice che raggruppa e monitora le performance borsistiche di aziende considerate «sostenibili». Lo scopo del *Sustainability Index*, dunque, è di mettere a disposizione un *benchmark* per i prodotti finanziari basati sul concetto di sostenibilità e di misurare la performance dei *fund managers*¹¹⁵. È evidente che i benefici per un'impresa di

¹¹² In relazione alle metodologie e alle problematiche del *rating etico* si veda Perrini, Calcaterra, Giorgeri, 2002. Per un focus sulle esperienze di istruttoria etica in Italia ed in particolare sulle linee guida individuate dall'Associazione per la Finanza Etica si veda Ghiberti, 2000.

¹¹³ Oggi l'EIRIS monitora tutte le maggiori imprese britanniche ed offre servizi di *ethical screening*.

¹¹⁴ Il Dow Jones Sustainability Index nasce da una cooperazione di Dow Jones Index, STOXX Ltd. E SAM Group.

¹¹⁵ Già più di 20 istituzioni finanziarie usano il DJSI per un varietà di prodotti finanziari.

essere introdotta nel DJSI sono numerosi, tangibili ed intangibili: dai benefici finanziari a causa degli investimenti basati sull'indice, al miglioramento dell'immagine agli occhi di *stakeholder* rilevanti come il legislatore, i consumatori o i dipendenti, alla possibilità di essere riconosciuti anche dal grande pubblico – le imprese incluse sono infatti autorizzate ad utilizzare l'etichetta ufficiale «*Member of DJSI*» - come un leader di settore in aree strategiche, quali la dimensione sociale, ambientale ed economica di lungo periodo.

I benchmark etici cominciano a nascere anche in Italia: nel corso del 2000 un *advisor* finanziario italiano, la *E.Capital Partners*, ha lanciato l'*Ethical Index Euro*, il primo benchmark etico europeo e, nel 2002 l'*Ethical Index Global*, un indice azionario etico mondiale con un alto numero di imprese monitorate: ben 750 presenti in quattro continenti e 20 Paesi, per una capitalizzazione di borsa complessiva superiore a 10 milioni di euro.

In quinto luogo, affinché l'azienda possa beneficiare degli effetti positivi delle proprie strategie sociali è necessario che l'intermediario finanziario possa effettivamente investire nel suo capitale. Ciò presuppone, almeno per quanto riguarda l'ottenimento di capitale di rischio che l'impresa sia quotata in borsa. Qualora, dunque, in determinati contesti non esista un mercato borsistico fortemente sviluppato, è possibile che molte aziende socialmente responsabili restino di fatto escluse dalle scelte di allocazione dei fondi etici.

Non solo, un altro presupposto è che l'azienda riesca a comunicare adeguatamente le proprie strategia sociale, in modo che il gestore di finanza etica possa prenderla in considerazione nella definizione del proprio portafoglio. A tale scopo è necessario sviluppare strumenti e modalità di comunicazione ad hoc dedicati agli aspetti di socialità della gestione, dal momento che l'informativa economico-finanziaria di tipo tradizionale non è affatto adeguata ad illustrare questo particolare aspetto del governo dell'impresa.

Infine, per verificare se l'accesso alla finanza etica generi effettivamente un costo del capitale più basso sarebbe necessario dimostrare empiricamente che, nel lungo periodo, un'azienda socialmente responsabile riesce ad ottenere un tasso di interesse sul capitale di prestito minore della media del comparto e che, nel caso di capitale di rischio, può offrire agli azionisti un *pay-off*¹¹⁶ minore della media, senza che questi l'abbandonino.

In conclusione, affinché si abbiano sinergie tra strategie sociali e *performance* sulla base del funzionamento del mercato finanziario è necessario che siano verificate una serie di condizioni, alcune delle quali dipendenti dalla volontà e dal comportamento dell'impresa, altre invece del tutto esogene.

7.3. Gli effetti sull'attrazione e la gestione delle risorse umane

Un altro aspetto delle sinergie tra strategie sociali e performance competitive ed economiche discende dalle implicazioni sulla gestione delle risorse umane. Per valutare tale aspetto è necessario considerare se ed in quale misura le strategie sociali possano effettivamente determinare la possibilità per l'azienda di attrarre e trattenere risorse umane di migliore qualità, nonché di motivarle in modo da consentire una loro maggiore produttività.

Il presupposto, evidentemente, è che vi sia un legame forte tra la qualità e l'impiego delle risorse umane e la performance economica e competitiva dell'impresa. Tale ipotesi, peraltro, è coerente con l'impostazione della *resource based theory*, secondo cui le competenze delle risorse umane vanno acquisendo un crescente rilievo nel processo di sviluppo, di sostenibilità e di rigenerazione del vantaggio competitivo¹¹⁷.

¹¹⁶ Il *pay-off* è dato dalla percentuale di utile, sul totale conseguito, che viene assegnata agli azionisti.

¹¹⁷ In relazione al rapporto tra beni immateriali e vantaggio competitivo cfr. Guatri, 1997; Chiacchierini, 1995.

Secondo la prospettiva *resource-based*¹¹⁸, progressivamente diffusasi dall'ambito accademico a quello operativo-manageriale, infatti, l'impresa è una combinazione unica di risorse e capacità, acquisite e sviluppate nel tempo, che costituiscono le basi per l'impostazione di strategie competitive e la fonte primaria del suo vantaggio competitivo.

Non tutte le risorse, tuttavia, sono di uguale importanza o possiedono il potenziale per essere fonte di un vantaggio competitivo sostenibile e durevole. Per poter essere considerate strategiche, infatti, le risorse devono soddisfare determinate caratteristiche: devono contribuire alla creazione di valore per il cliente, devono essere scarse e difficilmente imitabili¹¹⁹. Ciò porta evidentemente a focalizzare l'attenzione sulle risorse immateriali e «invisibili», che sono appunto specifiche e più difficilmente trasferibili e replicabili dalla concorrenza, dal momento che si accumulano in base ad un percorso di lungo periodo, sono soggette a forte ambiguità causale e sono scarsamente trasparenti dall'esterno dell'organizzazione.

Ne consegue che, quando le risorse umane – e loro competenze – sono di valore, rare, non sostituibili e non perfettamente imitabili, possono essere considerate a pieno titolo tra le fonti del vantaggio competitivo. Nell'impresa, infatti, accanto a dipendenti con mansioni operative e *routinare*, semplicemente sostituibili, ve ne sono altri particolarmente qualificati con competenze – spesso tacite – altamente specifiche che presentano tali caratteristiche. Si tratta evidentemente non solo necessariamente ed esclusivamente del *top management*: anche un operaio che possiede abilità tecniche, manuali o artigianali, non facilmente riproducibili o trasferibili ad altri, può contribuire in maniera significativa ad un monitoraggio del processo produttivo o della qualità del prodotto finito.

Anche il filone di studi dello *knowledge management*, che vede la chiave del successo dell'impresa nella capacità di creare, gestire e trasferire conoscenze,

¹¹⁸ Il termine fu originariamente coniato da Wernerfelt, 1984. Successivamente tale prospettiva di analisi è stata arricchita da numerosi contributi, tra cui ricordiamo Prahalad, Hamel, 1990; Barney, 1991; Conner, 1991; Montgomery, 1995.

¹¹⁹ La *resource based view* ipotizza che le risorse siano distribuite asimmetricamente tra le aziende in una industria e che siano relativamente immobili. Cfr. Barney, 1991.

enfatisza, tra i fattori chiave del vantaggio competitivo, la qualità delle risorse umane, che incorpora caratteristiche come l'intelligenza, la motivazione, l'esperienza, la creatività, l'impegno, la capacità analitica dei dipendenti. Naturalmente anche se risorse umane di qualità sono una condizione essenziale per il successo, di per sé non sono affatto sufficienti: l'impresa deve essere capace di trarre vantaggio da tali talenti e di svilupparli in professionalità utili, rare, insostituibili ed inimitabili. In una simile prospettiva, quindi l'attitudine di un'azienda a creare valore sarà correlata principalmente all'abilità nel catturare il valore potenzialmente promanante dagli *asset* di conoscenze delle risorse umane di cui dispone.

Dal momento che le imprese hanno riconosciuto l'importanza di attrarre e trattenere dipendenti con elevati *skills*, la gestione delle risorse umane è progressivamente divenuta un importante fattore critico di successo, all'interno della quale si può ipotizzare che le strategie sociali abbiano un impatto significativo su almeno due piani:

1. sulla gestione e motivazione dei dipendenti;
2. sulla capacità di attrarre professionalità qualificante presenti sul mercato del lavoro.

1. L'impatto delle strategie sociali sulla gestione e motivazione delle risorse umane

Il presupposto su cui si basano le strategie sociali rivolte, direttamente o indirettamente, ai dipendenti è che le azioni di responsabilità sociale comportino un irrobustimento della legittimazione interna e quindi la possibilità di creare condizioni di impiego migliori che si traducano in veri e propri vantaggi economici. Si pensi ad esempio all'importanza della motivazione ai fini della riduzione del turnover dei dipendenti, che può essere fondamentale in imprese con competenze fortemente immateriali, difficilmente trasferibili e tacite possedute dalle persone, o all'impatto della riduzione del tasso di assenteismo

della manodopera sul costo del prodotto finito, o alle potenzialità, in termini di diminuzione dei costi del controllo, derivanti dall'instaurarsi di un clima di fiducia all'interno dell'organizzazione oppure al valore della creatività. La creatività, infatti, richiede adesione agli scopi e agli obiettivi dell'organizzazione, che può essere significativamente incrementata dalla sua legittimazione.

In sintesi, se si vuole che si radichi nel personale un modo di pensare rivolto all'innovazione e al miglioramento continuo, che l'imprenditorialità diventi una caratteristica diffusa nel management, ma anche nella tecnostruttura, è necessario che le vie della socialità in azienda siano perfettamente funzionanti.

In quest'ambito è possibile dividere gli interventi dell'azienda in due gruppi:

- a. le attività sociali direttamente a favore dei dipendenti;
- b. le attività sociali di altro tipo.

a) Le attività sociali a favore dei dipendenti.

Le attività sociali a favore dei dipendenti nascono, in genere, da rivendicazioni esplicite o implicite di questi ultimi, che possono essere di vario genere: dalla sicurezza sul posto di lavoro, alla piacevolezza dell'ambiente lavorativo, a richieste economiche, alla partecipazione al processo decisionale. Anche i cambiamenti demografici possono influenzare la domanda di socialità espressa dai dipendenti. Si pensi ad esempio alla rapida crescita del numero di donne lavoratrici a cui si è assistito negli ultimi anni e alle conseguenti istanze di una maggiore disponibilità da parte delle aziende, ad esempio, in termini di orari flessibili, tele-lavoro, servizi reali (come gli asili aziendali). Ugualmente, l'aumento della presenza delle donne anche ai vertici delle organizzazioni, benché più lento, ha dato una spinta alle rivendicazioni in termini di parità di trattamento e di parità di opportunità di carriera.

Le imprese tendono in genere, ad assecondare – almeno in parte – tali istanze, dal momento che i dipendenti rientrano senz'altro tra gli *stakeholder* rilevanti, poiché hanno il potere di influenzare i risultati ed esprimono richieste che hanno

la legittimità e spesso anche l'urgenza, necessaria per essere considerate prioritarie¹²⁰. Non solo, nel caso in cui l'azienda non elabori spontaneamente strategie sociali in questo campo, i sindacati possono ricoprire un ruolo fondamentale nell'incoraggiamento all'adozione di eque politiche del personale, tanto che si può ipotizzare una correlazione positiva tra i comportamenti socialmente responsabili nei confronti dei lavoratori e il grado di sindacalizzazione della forza lavoro in un determinato settore.

È evidente che le imprese capaci non solo di soddisfare la domanda esplicita di CSR, ma anche di assumere un atteggiamento pro attivo in questo campo possono essere premiate da un aumento della fedeltà, del morale e della produttività delle risorse umane. Il loro coinvolgimento attivo, infatti, passa sia attraverso strumenti di tipo monetario – nella forma diretta del salario oppure nella forma indiretta dei *fringe benefit* o delle *stock option* – sia attraverso incentivi di tipo diverso, non solo materiali ma anche immateriale¹²¹: si pensi al *management by objective*, ai modelli organizzativi poco gerarchizzati, ai circoli di qualità, ai team di progetto, alla job rotation e alle forme di organizzazione della produzione che permettono di evitare la parcellizzazione dei compiti tipica del modello fordista.

Di particolare rilievo, in particolare, sono tutte quelle strategie sociali che mirano, da un lato, ad aumentare il coinvolgimento dei dipendenti nei processi manageriali di *decision making* dell'azienda e, dall'altro, alla convergenza tra i valori dell'organizzazione e i valori degli individui che ne fanno parte.

Anche lo *Human Resource Management*, del resto, si va muovendo verso una maggiore integrazione tra la gestione dei dipendenti e il *general business management*, partendo dall'assunzione implicita che gli interessi dei dipendenti possono essere identificati con quelli dell'organizzazione e che sia opportuno cercare di conciliare i valori dell'organizzazione con i principi etici della professionalità operanti in azienda. Permane tuttavia il rischio di tendenze manipolatorie e del conseguente emergere di conflitti. Tali rischi possono essere

¹²⁰ Cfr. il riferimento alla classificazione di Mitchell, Agle, Wood, 1997, par. 1.3 .

¹²¹ Cfr. Saita, 2001, pag. 464 e segg.

limitati con adeguati accorgimenti, ad esempio attraverso la creazione di un team di lavoro all'interno dei quali non siano presenti contemporaneamente un dipendente e il suo superiore gerarchico¹²².

Estremamente efficaci, ad esempio, è stata l'esperienza della Granarolo S.p.A. che dal 1996 in poi ha investito in una strategia sociale finalizzata allo sviluppo della creatività in azienda. Tra i principali strumenti utilizzati meritano una citazione i « Laboratori di Archimede», gruppi interfunzionali di lavoro, impegnati nella realizzazione di idee-progetto, che hanno l'obiettivo di tenere alta la cultura della creatività in azienda e di favorire la partecipazione di tutti i collaboratori ai processi ideativi, a prescindere dalle funzioni normali che ricoprono. Questi laboratori permanenti di idee funzionano con delle regole ben definite: la direzione commissiona ad un laboratorio un progetto con degli obiettivi precisi e nomina un «pilota» (che è sempre un membro della direzione) con il compito di interfaccia tra l'azienda ed i membri del gruppo; vengono quindi scelti due «animatori» appartenenti alle prime linee (quadri e dirigenti); questi hanno il diritto di coinvolgere nel gruppo chiunque vogliano, dai dirigenti agli operai, a cui corrisponde il dovere dell'azienda di consentire loro di partecipare al laboratorio durante l'orario di lavoro.

I gruppi, in cui si ha l'azzeramento di qualsiasi livello gerarchico (chiunque può dire qualunque cosa che gli altri devono essere disponibili ad ascoltare), lavorano utilizzando tecniche di sviluppo della creatività, attraverso le quali i comportamenti del gruppo, una volta focalizzati gli aspetti principali del problema propongono una serie di «idee magiche», che vengono poi tramutate in proposte operative e sottoposte al vaglio della direzione, che in genere le tramuta in realizzazioni concrete.

Ogni anno vengono lanciati una decina di Laboratori, applicati sia a problemi operativi, dalla ristrutturazione della mensa al rinnovamento degli stabilimenti alla progettazione dell'ampliamento degli uffici amministrativi, sia ai problemi di rilevanza strategica, dalla creazione di una cultura comune a livello di gruppo

¹²² Cfr. Wheeler, Sillanpaa, 1977, pag. 171.

attraverso l'innovazione negli strumenti di comunicazione interna alla armonizzazione delle strutture per sfruttare al massimo le sinergie attraverso gli acquisti di gruppo.

Al di là dei risultati concreti ottenuti, comunque positivi, il maggior successo dei laboratori si è avuto in termini di motivazione e soddisfazione delle risorse umane, aumentandone il senso di appartenenza all'organizzazione e – in ultima analisi – l'impegno profuso nel lavoro.

Un ultimo aspetto delle implicazioni sulla performance delle strategie sociali a favore dei dipendenti che vale la pena di sottolineare è come la reputazione di particolare sensibilità alle istanze dei propri dipendenti e pro attività nel cercare di anticiparne bisogni e richieste, possa avere anche un impatto positivo indiretto sulla valutazione che il mercato dà all'impresa.

Dal momento che la cultura di una organizzazione ha un peso significativo nell'influenzare la performance e che i valori sono una componente della sua cultura, dal punto di vista degli investitori, il pubblico riconoscimento di un'impresa che si occupa in maniera esemplare dei propri dipendenti, può essere un segnale che essa si sta impegnando per attrarre la migliore forza lavoro e per gestire efficacemente quella esistente e, quindi, un indicatore positivo sulle performance future che si può trasferire in «*financial performance gains*».

A conferma di ciò vi sono diverse ricerche empiriche, tra cui quella di Jones e Murrel (2001) che analizza l'andamento di borsa di un campione di aziende¹²³ tra il 1988 e il 1994, dopo l'annuncio che l'impresa era stata introdotta nella nota classifica Working Mother sulle «*America's Most Family-Friendly Companies*»: una lista di circa 75-100 imprese, selezionate con il supporto di una società di consulenza indipendente, sulla base dei seguenti criteri:

- livello dei salari rispetto ai *competitors*;

¹²³ Dal punto di vista metodologico, per garantire la possibilità di verificare l'impatto sull'andamento del titolo sono state selezionate imprese – naturalmente quotate in borsa – che nel periodo dell'annuncio non fossero interessate da altre operazioni straordinarie o da altri eventi eccezionali in qualche misura correlabili alla quotazione di borsa. Cfr. Jones, Murrell, 2001, pag. 66-67.

- opportunità di carriera per le donne;
- disponibilità e livello qualitativo di asili in azienda;
- disponibilità di *benefit* per i dipendenti volti ad incentivare una migliore possibilità di conciliare famiglia e lavoro (ad esempio orari flessibili, tele-lavoro, congedi parentali, ecc.).

I risultati della ricerca hanno mostrato una anormale, positivo e significativo aumento delle quotazioni delle azioni nel giorno immediatamente successivo all'annuncio, che può essere interpretato, pur nella consapevolezza dei limiti metodologici dell'indagine, come un'evidenza del fatto che la responsabilità sociale verso i dipendenti venga interpretata dal mercato finanziario come un indicatore qualitativo di una futura crescita dei *cash flow*, rendendo l'azienda più attrattiva per i potenziali investitori.

b) Le attività sociali di altro tipo

Mentre nel caso di attività sociali a favore dei dipendenti il legame con l'aumento della motivazione e della produttività è diretto, nel caso di attività sociali di altro tipo, ad esempio a favore della comunità o dell'ambiente, invece, si crea un circuito più articolato.

In generale si può pensare che se un'azienda è socialmente responsabile verso la società, i dipendenti si sentiranno motivati a contribuire con una performance di maggiore qualità al raggiungimento di tali obiettivi.

Tale ipotesi è coerente con la teoria dell'identità sociale (*social identity theory*¹²⁴), la quale ipotizza che l'autostima di un individuo sia influenzata dall'immagine e dalla reputazione delle differenti organizzazioni sociali a cui partecipa, inclusa l'impresa in cui lavora. Un dipendente, quindi, si sentirà più gratificato e più motivato dal lavoro in un'organizzazione con una elevata legittimazione sociale, componente significativa della quale, evidentemente, è

¹²⁴ «Organizational identification research draws on social identity theory to suggest that people are more likely to identify with an organization when they perceive its identity to be enduring, distinctive, and capable of enhancing their self-esteem.», Sen, Bhattacharya, 2001, pag. 228.

anche il suo grado di attivismo rispetto alle istanze sociali¹²⁵. In realtà tale correlazione non è affatto automatica.

In primo luogo ci si può attendere che tra i dipendenti, sono quelli che hanno un sistema di valori in cui la responsabilità sociale occupa un posto di rilievo si sentano motivati dal lavorare in imprese caratterizzate, a parità di altre condizioni, da una elevata performance sociale, e che invece per gli altri ciò sia assolutamente indifferente.

In secondo luogo, a partire dalla propria propensione individuale, ognuno valuterà alcune dimensioni della responsabilità sociale come più importanti di altre e a queste evidentemente sarà più sensibile. Ad esempio le persone con un forte orientamento all'ecologia saranno più interessate di altre agli impatti ambientali dell'azienda e quindi più motivate dal lavorare in aziende con una politica ambientale estremamente attiva. Anche a partire da una stessa strategia sociale, quindi, si potrà avere una risposta più o meno positiva da parte dei vari dipendenti: una conoscenza da parte dell'azienda degli orientamenti etico-valoriali delle proprie risorse umane, perciò, può essere utile per orientare meglio la scelta degli investimenti sociali. Si pensi ad esempio alla tattica posta in essere dalla Granarolo che, al fine di correlare i valori dell'impresa con quelli degli individui, ogni anno raddoppia tutte le cifre che i dipendenti dimostrano di avere versato a favore di organizzazioni impegnate nel sociale.

Infine bisogna riconoscere che la maggior parte degli approcci alla gestione delle risorse umane, sia nella teoria che nella pratica manageriale, si richiama al paradigma della produttività e dell'efficienza e quindi, nel parlare di motivazione e di impegno con cui i dipendenti dimostrano il loro coinvolgimento in processi partecipativi, quali i circoli di qualità o team work, presume implicitamente che essi aderiscano ai valori ufficialmente riconosciuti dall'azienda. Solo raramente si suggerisce, invece, che il personale potrebbe avere una visione critica delle implicazioni del proprio lavoro, in particolare dell'impatto dell'organizzazione in

¹²⁵ Cfr. Greening, Turban, 2000, pag. 258.

cui lavora sulla società o sull'ambiente¹²⁶. Una tale consapevolezza, per altro, suggerisce che l'impresa potrebbe trarre significativi vantaggi da una definizione delle strategie sociali a cui partecipano tutti i dipendenti, e non solo il top management, favorendo in particolare un progressivo e spontaneo allenamento tra i valori degli individui e quelli dell'organizzazione.

2. L'impatto delle strategie sociali sulla capacità dell'impresa di attrarre professionalità sul mercato del lavoro

Si può ipotizzare che le imprese utilizzino le proprie attività sociali per richiamare professionalità dal mercato del lavoro. È evidente che se un'impresa ha la capacità di attrarre un maggior numero di potenziali dipendenti avrà la possibilità di scegliere quelli con gli *skills* migliori, con positivi effetti potenziali sulla creazione di un vantaggio competitivo dal momento che la selezione di risorse umane di qualità è fortemente correlata alla possibilità di sviluppare conoscenze uniche e non imitabili.

Ora, si può ritenere che le aziende con una elevata performance sociale godano di una buona reputazione e ciò – coerentemente con gli assunti della *social identity theory* – rende più probabile che siano percepite come un datore di lavoro attraente rispetto ad organizzazioni giudicate meno socialmente responsabili.

Vi sono anche alcune evidenze empiriche che confermano l'ipotesi che le imprese operanti in settori in cui vi è carenza di particolari *skills*, hanno utilizzato la responsabilità sociale come strumento per reclutare e trattenere le risorse migliori¹²⁷.

Anche in questo caso è possibile individuare due piani degli interventi dell'azienda con un impatto diverso:

- a. le attività sociali direttamente a favore dei dipendenti;
- b. le attività sociali di altro tipo.

¹²⁶ Cfr. MacLagan, 1999, pag. 45.

¹²⁷ Cfr. McWilliams, Siegel, 2001, pag. 122.

a) Le attività sociali direttamente a favore dei dipendenti

Per quanto riguarda le attività sociali svolte per migliorare le condizioni lavoro, la teoria dei segnali (*signaling theory*) può essere rilevante per comprendere come la CSR di un'impresa possa influenzare la sua attrattività nei confronti dei suoi potenziali dipendenti¹²⁸. Tale teoria suggerisce che dal momento che coloro che sono in cerca di un impiego non hanno informazioni complete sull'organizzazione, interpretano le informazioni che ricevono come «segnali» delle condizioni di lavoro. Si ipotizza quindi che la performance sociale di un'impresa invii un «segnale» a coloro che sono in cerca di un lavoro riguardo a cosa vorrebbe dire lavorare per quell'impresa e che i potenziali dipendenti, a loro volta, la interpretino come un «segnale» dei valori e delle norme di tale impresa¹²⁹.

Tra i segnali considerati rilevanti possiamo considerare in particolare la qualità delle relazioni con i sindacati, l'incoraggiamento dei dipendenti a diventare azionisti attraverso piani di *stock option*, il grado di partecipazione dei dipendenti al *decision making manageriale*, il livello di *benefit* offerti, l'esistenza di piani previdenziali integrativi, la percentuale di donna o minoranza tra i *senior executive manager*, l'esistenza di politiche per promuovere la parità di trattamento e così via.

b) Le attività sociali di altro tipo

Per quanto riguarda gli altri tipi di attività sociali si può ipotizzare anche in questo caso che le strategie sociali influenzino positivamente l'attrattività di una organizzazione nei confronti dei potenziali dipendenti, dal momento che danno loro la prospettiva di trarre dall'impiego gratificazioni legate all'aumento dell'autostima¹³⁰.

¹²⁸ Cfr. Greening, Turban, 2000, pag. 258.

¹²⁹ «Specifically, we suggest that a firm's social performance signals certain values and norms to applicants and, in turn, affects the organization's attractiveness as an employer», Greening, Turban, 2000, pag. 259.

¹³⁰ Cfr. Greening, Turban, 2000, pag. 258.

In quest'ottica diverse imprese, come ad esempio IBM, *General Motors* e Microsoft inseriscono nelle loro «*recruitment brochures*» informazioni relative alle loro attività a favore della comunità, dell'ambiente naturale e di lavoro, sulla qualità dei prodotti e servizi¹³¹.

Anche in questo caso ci si può attendere che tra coloro che sono alla ricerca di un lavoro, quelli che hanno un sistema di valori in cui la responsabilità occupa un posto di rilievo possano essere più attratti da imprese con elevata *performance* sociale, rispetto a coloro che non presentano simili ideali e che persone con valori sociali diversi siano attratti da imprese con tipi di impegno sociale diversi, alla ricerca di una «empatia» tra i valori dell'organizzazione e i valori dell'individuo.

Affinché le strategie sociali generino effettivamente conseguenze positive sul processo di selezione delle risorse umane, tuttavia, devono essere soddisfatte almeno due condizioni.

In primo luogo, per avere un vantaggio differenziale è necessario che le risorse umane di qualità siano scarse: l'attrattività della responsabilità sociale infatti si manifesta solo nel caso di persone che abbiano la possibilità di scegliere tra diversi impieghi alternativi; chi non ha alternative sarà contento di accettare qualsiasi lavoro gli verrà offerto indipendentemente dal grado di responsabilità sociale dell'azienda. La rilevanza della CSR, quindi, sarà maggiore in quei contesti in cui vi è un basso tasso di disoccupazione almeno per determinati segmenti del mercato del lavoro.

In secondo luogo, le strategie sociali di un'impresa devono essere note ai potenziali dipendenti per potere avere una influenza sulla loro percezione di attrattività, utilizzando ad esempio una comunicazione mirata al reclutamento che enfatizzi anche tratti legati alla CSR.

In sintesi, anche se il legame tra strategie sociali e vantaggi competitivi ed economici derivanti dalla gestione del personale non è né automatico né facile da dimostrare e misurare nel concreto, resta il fatto che sono comunque possibili,

¹³¹ Ibidem, pag. 254-255.

anzi probabili, sinergie che suggeriscono l'opportunità per l'impresa di considerare non solo gli aspetti etico-morali della responsabilità sociale verso i dipendenti, ma anche i potenziali effetti positivi derivanti dalla capacità di attrarre e trattenere risorse umane di qualità.

7.4. Gli effetti sulle scelte di acquisto dei consumatori

L'ultimo aspetto da considerare in relazione alle sinergie tra strategie sociali e performance competitive ed economiche è quello dei possibili vantaggi che derivano all'impresa sui mercati di sbocco a seguito di comportamenti socialmente responsabili.

Si tratta cioè di valutare se e a quali condizioni l'effettivo comportamento del cliente sia influenzato da considerazioni di tipo sociale. Le strategie sociali, infatti, determinano un vantaggio competitivo per l'impresa solo se, direttamente o indirettamente, i clienti considerano tra i diversi fattori su cui basare le proprie scelte di acquisto anche la responsabilità sociale. Evidentemente tale problema si inquadra nel più generale tema delle attese del cliente, il quale ha una serie di aspettative relative al proprio acquisto; il grado con cui queste aspettative vengono soddisfatte in concreto gioca un ruolo determinante sulle sue decisioni e sul suo livello di soddisfazione.

Per analizzare tale complessa problematica è necessario anzitutto separare concettualmente l'ambito del *business to business* da quello del *business to consumer*.

Nell'ambito del *business to business*, per tutti quei beni industriali acquisiti non dai consumatori finali ma da altre imprese, è verosimile ritenere che la CSR possa avere un effetto sulla fidelizzazione del cliente, sulla possibilità di conquistare crescenti quote di mercato o di ottenere un *premium price* sostanzialmente in due circostanze.

In primo luogo qualora generi degli attributi del prodotto che possano essere adeguatamente valorizzati dal consumatore finale. Nel settore della carta, ad

esempio, molte imprese si stanno attrezzando per acquistare cellulosa da fornitori che ne certifichino la provenienza da zone non protette e di rimboschimento, dal momento che una parte dei consumatori richiede appunto tale garanzia di ecologicità del prodotto. In tutti i casi è notevole l'opacità rispetto al consumatore finale, al contrario, è possibile che – se il management non ha un sistema di valori particolarmente sensibile agli aspetti sociali - venga semplicemente perseguita l'opzione di acquisto più conveniente da un punto di vista economico in senso stretto, a prescindere dalle strategie sociali poste in essere dalle aziende.

In secondo luogo qualora l'impresa cliente abbia fatto della propria immagine di socialità uno specifico punto di forza. Sempre più spesso, infatti, le grandi imprese sono viste dall'opinione pubblica e dai consumatori come responsabili non solo per la propria performance sociale, ma anche per quella dei propri fornitori. Ciò può determinare l'instaurarsi di un effetto a cascata lungo l'intera *supply chain*, con l'effetto di incoraggiare anche le piccole e medie imprese fornitrici ad adottare *best practices* in materia di CSR per conquistare o semplicemente per mantenere degli specifici spazi di mercato¹³². È il caso ad esempio di imprese che vogliano instaurare rapporti di fornitura con imprese che abbiano ottenuto la certificazione sociale SA 8000, uno standard internazionale che richiede, appunto, il rispetto di determinati livelli considerati minimi di CSR anche da parte delle aziende che forniscono input al processo produttivo.

Nell'ambito del *business to consumer*, invece, un'immagine aziendale di lealtà e affidabilità può avere un peso significativo nel costruire la fiducia del cliente e quindi nell'influenzarne – direttamente o indirettamente – il comportamento di acquisto aumentandone la fedeltà¹³³.

¹³² Da un recente rapporto di ricerca condotto su base europea, ad esempio, emerge che l'impegno ambientale delle PMI è indotto principalmente dalle relazioni di subfornitura con imprese di maggiori dimensioni. Cfr. European Commission, 2002, pag. 7.

¹³³ La convinzione delle imprese che la responsabilità sociale possa aumentare la fedeltà dei consumatori è indirettamente testimoniata anche da una recente ricerca che evidenzia come più dell'80% delle 500 imprese della classifica della rivista *Fortune*

Naturalmente ha poco risultato ai fini del *decision making* manageriale la generica consapevolezza che i consumatori siano sensibili alla responsabilità sociale dell'impresa: ciò che conta è la comprensione dei meccanismi attraverso cui, nel concreto, le iniziative socialmente responsabili sono in grado di influenzarne il comportamento di acquisto.

Possiamo allora individuare due principali fattispecie che hanno un diverso impatto sulle scelte del consumatore:

1. strategie sociali che generano attributi socialmente responsabili del prodotto e/o del processo, capaci di creare un vantaggio diretto ed immediato per il consumatore;
2. strategie che non generano vantaggi diretti per il consumatore, ma solo un impatto sul suo sistema etico-valoriale.

1. Strategie sociali che generano attributi socialmente responsabili del prodotto e/o del processo

La prima fattispecie riguarda quelle attività sociali i cui effetti vengono incorporati, direttamente o indirettamente, all'interno del prodotto e/o processo dell'azienda.

In tal caso vengono impiegate risorse – che possono essere anche ingenti – al fine della creazione di un prodotto con attributi, materiali o immateriali, socialmente responsabili (ad esempio la frutta biologica o il *packaging* riciclabile) oppure di un processo che utilizzi fattori socialmente responsabili (ad esempio a basso impatto inquinante), coerenti rispetto alle richieste e alle aspettative di uno specifico segmento di consumatori, per i quali spesso generano un beneficio immediato in termini di qualità, sicurezza, gusto, salute.

Bisogna osservare che, seppur attraverso investimenti in R&S¹³⁴ sia possibile generare diversità socialmente responsabili che costituiscano al contempo

abbiano nel loro sito internet uno specifico spazio riservato alla CSR. Cfr. Sen, Bhattacharya, 2001, pag. 225.

¹³⁴ Cfr. De Vecchi, 1979, pag. 3 e segg.

innovazione di processo e innovazione di prodotto, le due ipotesi tuttavia non sono necessariamente coincidenti: può ben darsi infatti che vi siano prodotti con caratteristiche sociali, che non derivano da processi socialmente compatibili e viceversa. Si pensi ad esempio ai prodotti *tissue* di carta riciclata il cui processo produttivo può essere altamente inquinante.

In questa prima fattispecie, in ogni caso, la CSR può essere vista come una forma di investimento finalizzata alla differenziazione dei propri prodotti¹³⁵ e all'acquisizione tramite ciò di vantaggi competitivi sui *competitors*. Vale la pena di osservare, tuttavia, che se la «differenziazione sociale» crea un vantaggio di qualche genere per i consumatori, evidentemente essi valorizzano la CSR solo in maniera indiretta, dal momento che tendono comunque ad acquistare prodotti che, pur avendo un prezzo unitario superiore a quello dei concorrenti, risultano coerenti con le proprie esigenze ed i propri gusti, associando magari l'esistenza di attributi socialmente responsabili all'idea di una maggiore qualità.

Le strategie basate sulla differenziazione, come noto sono disegnate per conquistare consumatori con una particolare sensibilità verso particolari attributi del prodotto. Nell'evidenziare tale attributo piuttosto che altre qualità, l'impresa tenta di attirare nuovi consumatori, di aumentare la fedeltà di quelli già acquisiti, oppure spera di ottenere un *premium price* per i propri prodotti capace di coprire i costi aggiuntivi e di costituire al contempo una barriera per i potenziali nuovi entranti.

L'efficacia della differenziazione basata sulle strategie sociali è legata al verificarsi di una serie di circostanze.

In primo luogo l'effettiva possibilità di porre effettivamente in essere tale scelta strategica dipende da alcune caratteristiche esogene all'azienda, tra cui assumono particolare importanza il grado con cui il mercato apprezza la differenziazione di prodotto e il ciclo di vita del settore¹³⁶.

¹³⁵ Anche la differenziazione dei processi, infatti, è finalizzata in ultima analisi ad una differenziazione del prodotto che da tali processi scaturisce.

¹³⁶ Cfr. McWilliams, Siegel, 2001, pag. 124-125.

Per quanto riguarda il primo fattore è più probabile che i prodotti con attributi socialmente responsabili vengano sviluppati in settori caratterizzati da una elevata differenziazione dell'offerta, ad esempio cibo, cosmetici, autovetture, ecc.

Per quanto riguarda il secondo fattore è possibile ipotizzare un legame tra l'offerta di attributi socialmente responsabili e il ciclo di vita del prodotto: mentre nelle fasi di nascita e sviluppo ci si può attendere, in generale, una limitata differenziazione di prodotto, dal momento che le imprese sono concentrate nel perfezionamento di processi di produzione nella soddisfazione di una domanda in rapida crescita, nella fase della maturità è più probabile incontrare un maggior grado di differenziazione dell'offerta.

In secondo luogo per poter effettivamente ottenere un vantaggio competitivo l'impresa deve analizzare attentamente i bisogni e i comportamenti della clientela, in modo da sapere a quali attributi assegni valore e qual è il prezzo che è disponibile pagare. Tra i fattori che determinano il comportamento del consumatore e la sua propensione all'acquisto di beni socialmente responsabili possiamo ricordare:

- l'influenza di fenomeni di massa con un impatto sulle scelte di consumo: quando, ad esempio, nell'ambito delle preferenze alimentari alcune circostanze hanno portato a prediligere prodotti più naturali (si pensi al fenomeno «mucca pazza» o ai «polli alla diossina»), i consumatori hanno aumentato la propensione ad acquistare da imprese che avessero costruito la propria legittimazione sociale su investimenti finalizzati a garantire la qualità dei cibi;
- l'influenza dei mass-media sui gusti e le preferenze del consumatore: un'enfasi sui problemi dell'inquinamento, ad esempio, può portare un numero crescente di persone a prediligere un prodotto a basso impatto ambientale;

- il reddito disponibile: i consumatori a più basso reddito, in generale, faranno più attenzione al prezzo dei prodotti, mentre quelli con un reddito maggiore saranno più disponibili a pagare un *premium price* per attributi addizionali del prodotto di matrice sociale¹³⁷. In un determinato contesto socio-economico, quindi, è ragionevole ipotizzare una crescente domanda di beni sociali via via che aumenta il benessere della comunità;
- i fattori demografici: è ragionevole ritenere ad esempio che la generazione del *baby boom* sia più sensibile alle problematiche sociali – ed in particolare ambientali – rispetto alla generazione precedente;
- il prezzo dei beni sostitutivi: dal momento che non tutti i consumatori attribuiscono lo stesso valore agli attributi sociali, l'altezza relativa del *premium price* che i consumatori sono disposti ad assegnare al bene può variare da caso a caso. Non solo, molti consumatori potrebbero non essere affatto disposti a riconoscere un *premium price* a prodotti con attributi sociali, mentre potrebbero essere invece disponibili ad acquistarlo a parità di prezzo. La Lucart S.p.A., ad esempio, ha recentemente perseguito la scelta strategica dell'utilizzo, per la produzione di *tissue*, della carta da macero, lanciando la linea Ecolucart¹³⁸. Tale linea è prodotta con carta riciclata al 100%, di elevata qualità e con un grado di bianco almeno pari a quella della carta di pura cellulosa vergine, confezionata con un involucro in materbi (una pellicola completamente biodegradabile a base di amido di mais studiata e brevettata insieme alla Novamont S.p.A.) e certificata dal riconoscimento della qualità *Ecolabel*: la certificazione di qualità ecologica dell'Unione Europea. Consapevole del fatto del mercato che non riconosce alcun *premium price* a tale tipo di prodotti ecologici, tuttavia, l'azienda si è posta l'obiettivo di posizionare il proprio prezzo al pubblico il 5% sotto al marchio leader di pura cellulosa, ma sopra la carta di pura cellulosa non leader;

¹³⁷ Ibidem.

¹³⁸ La linea Ecolucart comprende la carta igienica (in confezioni da 4, da 8 e da 12 maxi rotoli), la carta casa (in confezioni di 2 rotoli a tre veli e di 2 maxi rotoli a due veli) e i tovaglioli a due veli.

- la distribuzione: è ragionevole ritenere che anche un consumatore persuaso ad acquistare prodotti socialmente responsabili, ed eventualmente a pagare un *premium price*, di fatto lo faccia solo se è in grado di reperirli con relativa facilità. Se ad esempio il cacao o il caffè provenienti dal commercio equo e solidale non sono disponibili nel punto di vendita della grande distribuzione dove normalmente si approvvigiona, il consumatore probabilmente non si farà carico anche dei costi di acquisizione di informazioni e di perdita di tempo necessari a trovare un negozio che abbia in assortimento tali prodotti.

In terzo luogo nella scelta concreta degli attributi sociali su cui basare una strategia di differenziazione, l'impresa deve prestare una particolare attenzione a 2 elementi.

Da un lato, il *management* si deve focalizzare su un tipo di differenziazione sociale difficile da imitare, in modo da scoraggiare i *follower* e garantire la sostenibilità del proprio vantaggio competitivo.

Dall'altro lato, tale differenziazione deve basarsi per quanto possibile su elementi sostanziali più che di immagine. Si va infatti diffondendo tra i consumatori un crescente scetticismo verso iniziative che, a vario titolo, si etichettano come sociali. Non solo: il consumatore sensibile alla responsabilità sociale – *target* di tale tipo di differenziazione – tende ad essere un consumatore mediamente più informato ed attento. Anche il semplice sospetto che alcune delle caratteristiche reclamizzate come socialmente responsabili siano ingannevoli può essere sufficiente ad annullare tutti gli sforzi compiuti.

In quarto luogo bisogna tenere presente che l'efficacia di tale strategia dipende non solo dalla scelta di opportuni attributi sociali, ma anche dalla capacità dell'impresa di renderli noti alla clientela attuale e potenziale. La differenziazione del prodotto, infatti, prima ancora che apprezzata, deve essere percepita dal consumatore, il quale deve essere informato ed in grado di

discernere tra impresa e impresa e/o tra prodotto e prodotto, circostanza che non sempre si riscontra nel mercato dei beni di consumo. Mentre per alcuni prodotti si sta affermando sul mercato una crescente trasparenza delle informazioni al consumatore, grazie da un lato ad una serie di disposizioni legislative mirate (ad esempio a garanzia dei prodotti biologici) e dall'altro al diffondersi delle certificazioni di qualità (si pensi agli standard ISO o all'*Ecolabel* europeo), in altri casi invece l'opacità informativa si tramuta ancora in opacità valutativa.

Naturalmente i modi per comunicare al consumatore una differenziazione basata sulla responsabilità sociale possono essere numerosi: da una certificazione di qualità, alla creazione di un *brand* apposito (si pensi ad esempio linea Prima Natura Bio di prodotti biologici della Granarolo), dai segnali derivanti dalle etichette sui prodotti, alla comunicazione istituzionale, dal *marketing mix* alla pubblicità vera e propria.

Le tipologie, le caratteristiche e l'intensità della comunicazione devono ovviamente essere adattate alle specificità del settore e del prodotto.

In particolare, come noto, nell'ambito dei beni di consumo, seguendo una terminologia di matrice anglosassone, si possono distinguere due tipologie: i «*search goods*», i cui attributi e la cui qualità possono essere valutati prima dell'acquisto (ad esempio mobili, ma anche abbigliamento), e gli «*experience goods*», i quali devono prima essere consumati per poterne valutare la qualità e la corrispondenza alle caratteristiche desiderate (ad esempio gli alimenti).

Mentre per i *search goods* l'azienda può limitarsi ad informare i consumatori dell'esistenza del prodotto, del suo prezzo, e delle caratteristiche socialmente responsabili, dal momento che i consumatori saranno in grado di valutarle poi autonomamente, nel caso degli *experiance goods* invece si tenderà non solo a dare più informazioni per valorizzare quelle caratteristiche sociali del prodotto non autoevidenti, ma anche ad offrire garanzie di qualità, ad esempio attraverso la costruzione di una reputazione di un marchio. L'advertising che diffonde informazioni relative agli attributi socialmente responsabili del prodotto, infatti, può essere utilizzato per costruire o sostenere una reputazione di affidabilità e

onesta dell'azienda che a sua volta può condizionare favorevolmente la percezione di qualità dei beni. Tipico il caso degli alimenti¹³⁹: ad esempio per il Tonno Mareblù, la pubblicità promuove tra l'altro il fatto che il prodotto venga realizzato senza uccidere i delfini, assicurando indirettamente al consumatore che l'azienda meriti fiducia e che, quindi, il tonno sia di alta qualità.

Va comunque contemplata l'ipotesi che la comunicazione relativa agli attributi sociali venga utilizzata in maniera strumentale. Si pensi alla complessa tematica delle asimmetrie informative relative al *labeling* dei prodotti alimentari: l'azienda ha la possibilità di compiere scelte più o meno socialmente responsabili nei confronti dei consumatori decidendo se fornire o meno informazioni aggiuntive, non richieste obbligatoriamente dalla normativa (relativa ad esempio all'origine degli ingredienti, all'eventuale utilizzo di fertilizzanti chimici, alla provenienza o meno degli ingredienti da coltivazioni geneticamente modificate) che potrebbero influenzare in maniera significativa la percezione di qualità del prodotto. Lo stesso vale sia per l'utilizzo sulla confezione o sul *merchandising* di alcuni termini (ad esempio : puro, genuino, vero, tradizionale, ecc.) i quali pur non richiedendo una particolare autorizzazione o aderenza a disciplinari ne essendo soggetti a controllo pubblico, possono generare nel consumatore convinzioni distorte, sia per impiego sul *packaging* – fondamentale tramite del contatto tra il consumatore e il prodotto – di immagini, foto, descrizioni e disegni che diano l'impressione di un aspetto del contenuto nettamente migliore di quello effettivo.

A tale proposito va comunque osservato che, dopo il primo acquisto, il consumatore di fronte ad una nuova scelta sarà in grado di valutare a priori gli attributi non solo per i *search goods*, ma anche per gli *experience goods* che ha già testato. Se la reputazione costruita non è supportata da un'intrinseca qualità del bene, pari almeno alle aspettative minime del consumatore, quindi, il valore di differenziazione creato sarà effimero, in quanto destinato a mancare proprio il suo obiettivo fondamentale che è quello di creare fidelizzazione del cliente, e

¹³⁹ McWilliams e Siegel, citano McDonald's come caso emblematico in cui i consumatori possono presumere che un'impresa che supporti attivamente la CSR sia più affidabile e abbia quindi prodotti di qualità più elevata, 2001, pag. 119.

ciò sarà particolarmente vero per quei beni, ad esempio gli alimenti soggetti ad una elevata frequenza di acquisto. Diversamente, qualora anche dopo il consumo risulti impossibile verificare l'effettiva esistenza o il grado di alcuni attributi sociali (ad esempio il non utilizzo di ingredienti geneticamente modificati), ai quali il consumatore attribuisce rilevata rilevanza, l'efficacia della comunicazione e la reputazione dell'azienda sono destinati a restare elementi fondamentali anche per le scelte d'acquisto successive¹⁴⁰.

In quinto luogo bisogna ricordare che la capacità di una strategia di differenziazione, basata su qualità socialmente responsabili del prodotto o del processo, di attribuire all'impresa un vantaggio competitivo è sottoposta alle stesse condizioni di qualsiasi altro tipo di differenziazione, in particolare alla circostanza che il *premium price* sia tale da compensare i maggiori costi per la creazione degli attributi differenziali.

Anche se sono effettivamente individuabili dei casi in cui risulti possibile porre in essere prodotti/processi socialmente responsabili a parità o anche a costi minori di quelli *standard*, in genere si assiste infatti, quanto meno, ad un aumento dei costi correlato agli *input* addizionali necessari, in termini da esempio di maggiori capitali investiti, di utilizzo di materiali e servizi più costosi, di maggiore incidenza dei salari e dei benefici di altro genere erogati ai dipendenti e così via. Ne consegue che le imprese socialmente responsabili sono normalmente soggette ad un costo medio totale superiore, a parità di altre condizioni, rispetto alle imprese dello stesso settore che non incorporano attributi sociali nel prodotto/processo.

È tuttavia ragionevole ritenere che l'incidenza dei costi aggiuntivi derivanti dalle strategie sociali di differenziazione e di prodotto valga a seconda di alcune circostanze¹⁴¹.

In primo luogo si può ipotizzare che tali costi siano soggetti a significative *economie di scala*, dal momento che si tratta sostanzialmente di costi fissi (si

¹⁴⁰ In relazione alla rilevanza del *brand* come segnale di fiducia si veda Vicari, 1995.

¹⁴¹ Cfr. McWilliams, Siegel, 2001, pag. 122-124.

pensi ad esempio al costo di un depuratore), e che la loro incidenza sul costo unitario del prodotto tenda quindi a diminuire con l'aumentare della scala produttiva dell'impresa¹⁴². In questo caso, perciò, le imprese di maggiori dimensioni sopporteranno in media, a parità di altre condizioni, un costo minore nel porre in essere strategie sociali rispetto alle imprese operanti su una scala più ridotta e ciò può costituire una ulteriore spiegazione della maggiore propensione delle grandi imprese alla responsabilità sociale.

In secondo luogo si può ipotizzare inoltre che i processi sociali anche ad *economies of scope*, dal momento che può essere possibile ottenere risparmi di costo dalla produzione congiunta di alcune caratteristiche socialmente responsabili per più di un prodotto. Si pensi ad esempio ai costi dell'advertising che abbia come oggetto la responsabilità sociale dell'impresa, i quali possono generare benefici per i diversi marchi dell'azienda stessa. In presenza di *economies of scope*, quindi, le imprese più diversificate saranno avvantaggiate dalla possibilità di suddividere alcuni dei costi correlati alla CSR tra numerosi prodotti e servizi e avranno quindi una incidenza percentuale di tali costi in media minore rispetto alle imprese focalizzate su un solo prodotto o presenti in un solo settore.

Per quanto l'efficacia della differenziazione di prodotto fondata sulle strategie sociali sia subordinata al verificarsi di una serie di condizioni, in questa prima fattispecie, tuttavia, l'esistenza di sinergie tra strategie sociali e risultati competitivi ed economici è implicita nella scelta: l'idea che la strategia sociale determini performance migliori è un nesso di causalità che l'impresa stessa ha ipotizzato; il suo mancato realizzarsi nel concreto implica un errore nell'impostazione di fondo, ad esempio nella scelta degli attributi del prodotto o nella loro comunicazione al mercato.

¹⁴² Anche per quei costi che hanno natura variabile, ad esempio le materie, è ragionevole ritenere che un'impresa di maggiori dimensioni riesca ad ottenere dai fornitori dei prezzi più convenienti rispetto ad una piccola impresa.

Ad ogni modo, in questo caso le strategie sociali costituiscono a pieno titolo un elemento di quel circuito virtuoso che ogni impresa delinea nell'elaborare le proprie strategie competitive, di cui costituiscono a tutti gli effetti una componente.

2. Strategie sociali che generano unicamente un impatto sul sistema etico-valoriale del consumatore.

La seconda fattispecie riguarda quegli investimenti sociali i cui effetti non vengono incorporati all'interno del prodotto dell'azienda, e che quindi non generano vantaggi diretti per il consumatore, ma che determinano unicamente un impatto sul suo sistema etico-valoriale. Si pensi ad esempio alle sponsorizzazioni culturali o sportive, alle donazioni ad associazioni *non profit*, ma anche alla tutela dei diritti umani e al rifiuto di sfruttamento della manodopera infantile. Tipico strumento utilizzato è il *Cause Related Marketing* (CRM), cioè marketing di iniziative sociali, impiegato per migliorare il proprio posizionamento competitivo grazie alla valorizzazione della partnership con soggetti *non profit* che godono di fiducia tra i consumatori¹⁴³. In sostanza, «le operazioni di CRM che permettono, al contempo, di evidenziare l'adesione a un'iniziativa sociale e l'intenzione commerciale dell'azienda *profit*, mettendo al centro del processo il cittadino-consumatore, che, con l'atto di acquisto, accetta e fa propri i valori alla base dell'iniziativa e modifica il proprio livello di fiducia nei confronti del prodotto e/o dell'azienda proponente»¹⁴⁴.

In questo caso, dunque, è più difficile costruire l'identità sociale dell'impresa, dal momento che essa non realizza un prodotto con attributi socialmente responsabili, ma produce lo stesso – evidentemente non in senso economico-tecnico, ma in senso sociale – maglione, divano, calzatura, alimento di qualsiasi altro *competitor*, su cui il consumatore farà le proprie considerazioni di prezzo,

¹⁴³ Per un approfondimento sul *Cause Related Marketing* si rimanda alla specifica letteratura in materia tra cui ricordiamo Varadarajan, Menon, 1988; Andreasen, 1996; Manfredi, 2000.

¹⁴⁴ Manfredi, 2000, pag. 84.

qualità, caratteristiche al momento della scelta. Le iniziative di CSR, quindi, influenzano la risposta del consumatore solo indirettamente, nel creare un contesto favorevole all'acquisto, persuadendolo che comprandone i prodotti, sta premiando un'impresa che devolve risorse alla socialità.

Anche gli studi empirici condotti¹⁴⁵ confermano che questo tipo di investimenti sociali influenzano solo il giudizio all'impresa nel suo complesso e non quello sugli attributi del prodotto, al contrario di quanto accade ad esempio per la capacità innovativa e l'efficienza aziendale cui il consumatore associa invece uno specifico impatto sul prodotto. Il grado con cui il giudizio sul prodotto e sull'azienda si influenzano a vicenda, tuttavia, è ancora una questione aperta, dal momento che le ricerche sul campo sono ancora limitate.

In simili ipotesi dunque la performance sociale viene utilizzata principalmente per aumentare la visibilità, l'affidabilità, la legittimazione, il livello di fiducia e la reputazione dell'impresa, in una parola la sua immagine. In letteratura sono presenti numerose definizioni di *corporate image*, le quali tuttavia concordano su due circostanze: che la *corporate image* non sia altro che una proiezione mentale di chi effettua il giudizio e che non sia possibile identificare una *corporate image* unanimemente riconosciuta da tutti i pubblici dell'impresa.

Limitandosi al significato della *corporate image* per il consumatore, fermo restando il suo indubbio valore nei rapporti con numerosi altri *stakeholder*, anche gli studi empirici condotti¹⁴⁶ dimostrano – più intuitivamente che altro – come una positiva reputazione, una componente importante della quale è indubbiamente la performance sociale, possa influenzare positivamente il giudizio sui prodotti e quindi la risposta del consumatore.

Tali studi, tuttavia, non sono riusciti ad identificare indicazioni normative per guidare il *management* verso un determinato posizionamento strategico finalizzato ad influenzare il proprio target. Il problema sta nel fatto che la *corporate image* costituisce un giudizio sintetico che si compone di numerose sfaccettature e può comprendere una varietà estrema di contenuti, più o meno

¹⁴⁵ Tra quelli compiuti ricordiamo quelli di Creyer, Ross e Brown, Dacin, 1997.

¹⁴⁶ Per un'analisi della letteratura in materia si veda Brown, Dacin, 1997, pag. 69-70.

emotivi, più o meno supportati da informazioni attendibili: una diversa percezione del consumatore sui vari aspetti che la compongono può determinare effetti diversi sulla propensione all'acquisto. È quindi indispensabile comprendere nello specifico i meccanismi che possono rendere il consumatore disponibile a supportare l'azienda, pagando eventualmente un *premium price* o aumentando la propria fedeltà o, a parità di altre condizioni, a preferirne i prodotti rispetto a quelli offerti dai concorrenti.

Affinché una strategia sociale di questo tipo crei effettivamente positivi effetti competitivi ed economici è necessario che siano verificate certe condizioni.

In primo luogo si presuppone che vi siano alcuni «consumatori socialmente responsabili», i quali cioè da un lato tengono conto delle esternalità dei propri acquisti, cercando di minimizzare gli effetti dannosi e di massimizzare gli impatti positivi di lungo periodo sulla società, e dall'altro utilizzano il proprio potere di acquisto per promuovere il cambiamento sociale e che, quindi, nella scelta valutano anche gli attributi socialmente responsabili dell'azienda. Effettivamente vi sono significative evidenze empiriche dell'esistenza di un simile segmento: gli studi compiuti su campioni di consumatori tramite interviste mostrano una notevole disponibilità ad acquistare prodotti di imprese socialmente responsabili, a cambiare marchio o punto di vendita pur di acquistare prodotti di imprese che portano avanti iniziative benefiche, se non anche a pagare un *premium price*¹⁴⁷.

In particolare, è possibile individuare quattro profili dei consumatori¹⁴⁸:

- *Precontemplators*: sono quei consumatori che, attualmente, non intendono basare il proprio comportamento di acquisto sulla CSR delle aziende. Rientrano in questa categoria coloro i quali ritengono che alle imprese non sia richiesto di essere attivamente impegnate nelle questioni sociali,

¹⁴⁷ Per una disamina analitica dei risultati degli studi in materia si veda Mohr, Webb, Harris, 2001, pag. 48-50.

¹⁴⁸ Cfr. Mohr, Webb, Harris, 2001, pag. 59 e segg.

oppure che pensano che le scelte sociali possano interferire negativamente con la questione economica dell'azienda.

- *Contemplators*: sono quei consumatori che valutano occasionalmente la CSR, o alcuni suoi singoli aspetti, nelle scelte di acquisto, ma nel complesso la responsabilità non gioca un ruolo importante nei loro comportamenti. Di conseguenza sono poco informati su tali aspetti, né hanno desiderio di informarsi in maniera approfondita, e nella valutazione dell'acquisto preferiscono basarsi sulle caratteristiche del prodotto e sulla conformità con i propri bisogni. Si tratta, in genere, di quei consumatori che non ritengono che il proprio singolo atto d'acquisto possa avere un impatto significativo nel contribuire al miglioramento delle condizioni della società e, quindi, non vi basano le proprie scelte, pur dando un supporto generico all'idea degli acquisti socialmente responsabili.
- *Action group*: tali consumatori sono più attenti alle problematiche sociali e, quando assumono decisioni di acquisto, considerano anche la CSR delle imprese, anche se essa non costituisce la determinante della maggior parte delle loro scelte. Si tratta di persone mediamente piuttosto informate in questo specifico campo e attive principalmente nei boicottaggi e nel riciclaggio. Coerentemente, i criteri da essi esplicitati sono essenzialmente di tipo negativo, volti cioè ad evitare di comprare prodotti di imprese irresponsabili, più che ad acquistare prodotti da imprese responsabili. Le motivazioni possono essere rintracciate nella circostanza che, pur considerando giusto supportare le aziende più sociali, tali consumatori ritengono di non avere informazioni sufficienti ad orientare la maggior parte dei propri acquisti, oppure hanno scarsa fiducia sulle notizie diffuse dalle imprese stesse e dai *media* e ritengono strumentali le campagne *Cause Related Marketing*.

- *Maintainers*: è la categoria in cui rientrano i consumatori più profondamente e socialmente responsabili¹⁴⁹, che si impegnano per conoscere le questioni sociali e i comportamenti delle singole imprese in proposito, che credono poter avere con il loro atteggiamento d'acquisto un effettivo impatto su tali comportamenti e che, quindi, sono disposti a cambiare marchio o punto vendita e anche a pagare un *premium price* pur di comprare un prodotto di un'azienda socialmente responsabile. L'idea di fondo, pertanto, è di premiare o punire le imprese a seconda del loro comportamento sociale. Le motivazioni di tale scelta sono in parte di *self-interest* – diretto (ad esempio per i prodotti biologici, che fanno bene anche alla salute) oppure indiretto ma ugualmente chiaro (ad esempio per quanto riguarda le problematiche ambientali) – ed in parte legate ad una sensibilità più ampia verso un vasto spettro di comportamenti socialmente responsabili (ad esempio a favore della tutela dei diritti umani).

In secondo luogo, una volta stabilito che esiste un segmento di consumatori socialmente responsabili, che comunque nei fatti non sembra essere estremamente esteso, si tratta di stabilire se questo sia effettivamente il segmento di riferimento – attuale o obiettivo – dell'impresa. Se infatti tale segmento non è compreso tra quelli degli acquirenti e del prodotto dell'azienda, gli investimenti socialmente responsabili non generano alcun beneficio in termini di quote di mercato o di fidelizzazione della clientela e si tradurranno, quindi, in un costo netto.

In terzo luogo, nella definizione delle proprie strategie sociali, è opportuno ricercare quanto più possibile la coerenza tra la tipologia di investimenti sociali dell'impresa e la sensibilità, gli interessi, le preferenze dei consumatori appartenenti al proprio target di mercato.

¹⁴⁹ Vale la pena di osservare che empiricamente si è potuta osservare una elevata correlazione tra l'appartenenza a tale categoria e il possesso di un titolo di studio elevato, da un lato, e di un orientamento politico *liberal*, dall'altro.

Con la scelta delle attività sociali, infatti, l'azienda contribuisce a creare una propria specifica identità sociale, ed è ragionevole – ed in parte confermato anche da ricerche empiriche – ritenere che la socialità abbia un impatto positivo sul consumatore solo se esiste coerenza tra gli aspetti di tale socialità impliciti nel comportamento dell'impresa e quelli che costituiscono il suo specifico orientamento etico-valoriale.

In altre parole, il supporto ed il grado di adesione personale ad un specifico campo di iniziativa sociale è una determinante chiave della sensibilità del consumatore all'investimento dell'impresa in quello stesso campo.

Ciò implica l'opportunità per l'impresa di valutare attentamente quali iniziative intraprendere, in modo da concentrare l'impegno in quelle che ricevono il più vasto supporto nell'ambito del suo segmento di consumatori. Così, ad esempio, le aziende che si rivolgono ad un target sensibile verso le tematiche ecologiche potranno sostenere le oasi del WWF, quelle che hanno come consumatori le famiglie con figli potranno preferire le iniziative a favore dell'infanzia¹⁵⁰, mentre quelle con un target indifferenziato potranno puntare a tematiche sociali che suscitano un interesse più trasversale, ad esempio il finanziamento della ricerca sul cancro.

In quarto luogo, affinché le scelte del consumatore possano essere effettivamente influenzate dal livello di responsabilità dell'impresa, è necessario che egli sia informato sull'impatto del proprio acquisto. L'impresa, quindi, deve investire in comunicazione sociale, facendo pervenire al consumatore un messaggio forte, tale da condizionare – a parità di altre condizioni – a preferire, nell'acquisto di un prodotto, una determinata azienda unicamente perché è socialmente responsabile. Si tratta, evidentemente, in questo caso, di una comunicazione sociale che deve essere non indifferenziata, ma mirata al proprio target di consumatori. La predisposizione di un bilancio sociale, diffuso solo ad un numero limitato di

¹⁵⁰ È il caso ad esempio della McDonald's che tra l'altro finanzia la costruzione di case-famiglia dove possano essere ospitati i familiari di bambini che necessitano di lunghe degenze in ospedale.

interlocutori privilegiati (come la pubblica amministrazione, gli analisti finanziari, i finanziatori), ad esempio, non contribuirà a rendere consapevoli i consumatori dell'impegno sociale dell'azienda¹⁵¹, mentre la costruzione di una simile consapevolezza è uno dei principali obiettivi delle *Cause Related Marketing*, che enfatizza appunto il fatto che una percentuale delle vendite verrà destinata a supportare specifiche organizzazioni *non profit*.

Del resto, anche dalle indagini empiriche emergono due principali motivazioni ad un comportamento scarsamente responsabile del consumatore:

- la prevalenza di valutazioni «egoistiche»: nell'acquisto il consumatore si basa sui tradizionali criteri di prezzo, qualità e convenienza, convinto che l'utilizzo di criteri legati alla CSR comprometterebbe la sua possibilità di scelta efficiente;
- il basso livello di consapevolezza e la difficoltà di ottenere informazioni sulla responsabilità sociale delle imprese, che scoraggia anche quei consumatori che sarebbero disposti ad orientare socialmente i propri acquisti.

Se la prima motivazione risulta sostanzialmente non modificabile dall'impresa, ma semmai condizionata da un lento maturare della sensibilità sociale di una comunità, una efficace attività di comunicazione può invece contribuire a ridurre in misura sostanziale la seconda motivazione. Benché manchino studi empirici volti a misurare quanto i consumatori conoscano il livello di responsabilità sociale delle imprese – anche perché, come noto, la CSR è un concetto ampio e complesso – si può presumere, infatti, che in generale la loro consapevolezza sia piuttosto bassa, date le difficoltà di acquisire e valutare tali informazioni, nonché la necessità di un tempo spropositato per valutare accuratamente e comparativamente i livelli di socialità della molteplicità dell'impresa da cui quotidianamente acquistano prodotti. Si può presumere quindi che la scarsa

¹⁵¹ Cfr. Superti Furga, 1977.

consapevolezza sia una delle principali cause che inibiscono una reattività del consumatore alla CSR.

Per quanto riguarda specificatamente gli strumenti della comunicazione sociale orientata ai consumatori vale la pena ricordare che l'efficacia dell'advertising di tipo tradizionale può essere limitata e di breve periodo. La memorizzazione dal punto di vista cognitivo del messaggio di una identità socialmente forte dell'impresa si può invece ottenere meglio attraverso campagne che colpiscano più profondamente l'immaginazione. Paradigmatico il caso dei manifesti pubblicitari della Benetton, firmati Oliviero Toscani, i quali – invece che reclamizzare il prodotto – facevano appunto perno su campagne socialmente responsabili (ad esempio contro la discriminazione verso gli omosessuali e i malati di AIDS), valorizzando l'esistenza in azienda di valori forti e radicati e enfatizzando la reputazione di impresa eterodossa impegnata nelle battaglie sociali. Di grande rilievo può essere anche l'esistenza di una propria rete di vendita di prodotti e servizi, perché consente la possibilità di utilizzare il punto di vendita come veicolo di comunicazione verso il cliente, con il quale si può quindi instaurare un contatto diretto. Si pensi ad esempio alla disponibilità di informazioni sulle attività sociali dell'azienda (volantini, brochures, poster, ecc.) che si trovano nei negozi *Body Shop* oppure alla rilevanza dei ristoranti nella costruzione della reputazione di affidabilità della McDonald's.

D'altra parte, la comunicazione sociale non assolve l'impresa dal dimostrare che i propri prodotti siano di una qualità almeno pari a quella dei concorrenti. Il consumatore, tra l'altro, a parità di prezzo potrebbe correlare una maggiore spesa in CSR con una minore disponibilità residua per l'investimento nella qualità del prodotto. In mancanza di una comunicazione adeguata, infatti, si potrebbe rischiare di riuscire effettivamente ad attrarre una fascia di consumatori attenti alla CSR, ma di scoraggiare dall'acquisto quei consumatori - probabilmente in numero maggiore – non particolarmente sensibili alla socialità, ma estremamente attenti al rapporto qualità/prezzo, con un effetto complessivo negativo sulla redditività.

In quinto luogo è necessario che la strategia sociale dell'impresa sia credibile: se il consumatore percepisce dietro alla CSR un interesse solo strumentale dell'impresa viene meno lo scopo dell'acquisto.

L'importanza della credibilità per ottenere la fidelizzazione della clientela è confermata dalle ricerche empiriche. Una donazione di modesta entità, in particolare, viene percepita come una strumentalizzazione da parte dell'azienda dell'organizzazione *non profit*. Quando, invece, le sperimentazioni sulla CSR riguardano iniziative che vanno oltre l'advertising ed implicano contenuti più concreti – dalla tutela dei dipendenti alla protezione dell'ambiente – e quando la responsabilità sociale viene assunta dall'impresa in maniera più profonda rispetto ad una banale donazione ad una causa, i risultati sono stati nettamente migliori¹⁵².

In sesto luogo, anche a parità di livello di responsabilità sociale, l'efficacia della strategia sarà diversa a seconda del livello di socialità atteso dalla clientela.

Premesso che, comunque, il consumatore ha difficoltà a valutare la responsabilità sociale delle imprese, dal momento che questa si compone di una molteplicità di aspetti dei quali solo alcuni gli interessano e che, anche limitandosi solo a questi ultimi, l'informazione può non essere affatto trasparente e comparabile, bisogna riconoscere che un dato segmento socio-culturale della popolazione, in una determinata area geografica ed una determinata epoca vi sono delle attese sui comportamenti delle imprese che possono essere più o meno intense.

Guardando alle aspettative da un punto di vista generale, Mohr, Webb, Harris hanno individuato una scala in cinque gradi:

- aspettative molto basse: le imprese hanno responsabilità solo verso gli azionisti e sono impegnate a realizzare il massimo profitto possibile, compatibilmente con il rispetto della legge;

¹⁵² Cfr. Mohr, Webb, Harris, 2001, pag. 50-52.

- aspettative basse: pur riconoscendo che le responsabilità dell'impresa sono di ordine economico, sarebbe apprezzato se facessero anche qualcosa di più che mirare esclusivamente al proprio profitto;
- aspettative moderatamente basse: la responsabilità principale delle imprese è la realizzazione dei profitti, ma esse devono anche assumersi responsabilità ulteriori connesse al proprio business, ad esempio in termini di soddisfazioni del consumatore e di equo trattamento dei dipendenti;
- aspettative moderatamente alte: tra le responsabilità delle imprese, oltre quelle al punto precedente, vi è anche quella di devolvere contributi per il miglioramento della comunità a cui appartengono;
- aspettative alte: l'impresa dovrebbe essere attivamente coinvolta nel migliorare la comunità e meno focalizzata sui profitti di breve termine.

Certo è che se il consumatore si attende un comportamento socialmente responsabile di un certo tipo, verrà unicamente apprezzato in negativo un comportamento irresponsabile, mentre la conformità al livello atteso non costruirà alcun vantaggio differenziale. Così, se ci si aspetta che l'impresa non faccia uso di manodopera infantile, ai fini delle scelte di acquisto sarà disincentivante la scoperta che un'impresa ne fa uso, mentre non verrà direttamente premiata un'impresa che ne fa.

In presenza di crescente pubblicizzazione delle informazioni sulla *performance* sociale dell'impresa, anche diffuse da organismi indipendenti, (si pensi ad esempio alla pubblicazione periodica da parte del *Council on Economic Priorities* della guida «*Shopping for a Better World*»), quindi, è ragionevole ritenere – come confermato dagli esperimenti sul campo¹⁵³ – che i comportamenti percepiti come gravemente irresponsabili, per quanto non illegali, possano generare un consistente impatto negativo sulla propensione all'acquisto, capace persino di neutralizzare o di dominare i tradizionali criteri di selezione, legati ad esempio al prezzo oppure alle caratteristiche tecniche del prodotto.

¹⁵³ Per una accurata analisi degli studi empirici di questo tipo si veda Mohr, Webb, Harris, 2001, pag. 50-52.

Vale la pena ricordare che, se il consumatore può voler «punire» con il suo comportamento di acquisto un'impresa irresponsabile (si pensi ai casi di boicottaggio), tuttavia, può non essere disposto a pagare un *premium price* per il prodotto di un'impresa più responsabile, avendo a disposizione quello di un'impresa non irresponsabile.

Infine, l'influenza del giudizio della responsabilità sociale dell'impresa non è uguale in tutti gli atti d'acquisto, ma sarà ragionevolmente maggiore in tutti quei casi in cui acquisti una maggiore rilevanza l'elemento fiducia, il che si verifica principalmente quando importanti attributi del prodotto non possono essere valutati appieno prima dell'acquisto. Gli studi empirici mostrano che i giudizi sulla responsabilità sociale possono essere utilizzati indirettamente dal consumatore proprio per colmare alcune carenze informative relative al prodotto. Ciò si verifica tipicamente per gli *experience goods* e, in generale, per i servizi, ma anche nelle situazioni in cui le informazioni relative al prodotto siano effettivamente carenti, ad esempio per il lancio di nuovi prodotti. Naturalmente si presuppone che il consumatore sia in grado di associare un dato prodotto ad una ben precisa azienda e ne abbia una chiara immagine, ad esempio grazie all'utilizzo di strategie di *corporate branding*.

In questa seconda fattispecie, quindi, la sinergia tra strategie sociali e performance competitive ed economiche è abbastanza difficile da costruire perché non è l'immagine del prodotto ad essere sociale, ma è solo l'immagine dell'azienda e, per quanto essa porti avanti iniziative sociali con un impatto sul sistema etico-valoriale del consumatore, quest'ultimo in finale non acquista le iniziative ma il prodotto: anche un'ottima strategia sociale può non portare alcun effetto se il prodotto non incontra i gusti dei consumatori. I nessi di causalità, pertanto, sono più complessi che nella prima fattispecie – in cui vi è una correlazione diretta tra strategie sociali e performance competitiva – dal momento che è la somma delle attività sociali e delle caratteristiche intrinseche del prodotto a generare il processo di acquisto, il quale risulta quindi senz'altro

più articolato. Non solo, dal momento che gli effetti della responsabilità sociale sono mediati dalla reputazione dell'impresa e non diretti, sul piano metodologico, dimostrare quantitativamente l'esistenza di una correlazione tra un dato investimento sociale e un aumento dei ricavi risulta estremamente complesso.

In sintesi, quindi, non si può individuare nessuna relazione diretta ed automatica tra legittimazione sociale e fidelizzazione della clientela, la quale implica, quanto meno, l'esistenza di una specifica sensibilità sociale che nel *cluster* degli utenti e di investimenti complementari sul piano della comunicazione.

Capitolo ottavo

L'analisi empirica di una realtà aziendale: Cermec s.p.a.

Sommario: 8.1. Premessa – 8.2. L'identità aziendale, la governance e le attività 8.2.1 Il Cermec e le associazioni 8.2.2 La struttura societaria e gli organi politici 8.2.3. Società partecipate e controllate 8.2.4. La struttura organizzativa 8.2.5. La composizione dei dipendenti per categoria 8.2.6. Missione e valori 8.2.7. Chi è Cermec oggi: principali attività e ambiti di intervento per la realizzazione di uno sviluppo sostenibile 8.2.7.a Linea di trattamento dei rifiuti indifferenziati 8.2.7.b Linea di trattamento della frazione organica dei rifiuti urbani 8.2.7.c La linea verde 8.2.7.d Piattaforma per la valorizzazione di carta e plastica 8.2.8. Prodotti realizzati 8.2.9. Utenti serviti e aree geografiche – 8.3. Perché questo bilancio-responsabilità sociale e sostenibilità nel “modo Cermec” di essere impresa 8.3.1. Dalla prima alla seconda edizione. Le novità introdotte: 8.3.2. La denominazione del documento 8.3.3. Standard, principi e postulati 8.3.4. Struttura del documento – 8.4. Cermec e le certificazioni 8.4.1. La certificazione del sistema di gestione integrato per la qualità e l'ambiente 8.4.2. Politica per la qualità e l'ambiente 8.4.3. I biofiltri 8.4.4. I pannelli solari 8.4.5. La certificazione etica SA 8000 8.4.6. La certificazione della sicurezza OHSAS 18001 – 8.5. Cermec e l'ambiente 8.5.1. Gli aspetti ambientali 8.5.2. Valutazione degli aspetti ambientali

8.5.3. Pianificazione della gestione degli aspetti ambientali significativi
8.5.4. Il sistema di gestione qualità e ambientale (SGQA) 8.5.5. Attività di tutela dell'ambiente – 8.6. Cermec e la responsabilità sociale 8.6.1. La politica per la responsabilità sociale 8.6.2. SA 8000 8.6.3. Il sistema di gestione per la responsabilità sociale 8.6.4. Requisiti di una corretta responsabilità sociale rispettati da Cermec – 8.7. Cermec e la comunicazione – 8.8. Cermec e la distribuzione di ricchezza 8.8.1. Il panorama degli *stakeholder* 8.8.2. Il calcolo e la ripartizione del valore aggiunto per gruppi portatori di interessi – 8.9. Punti di forza e debolezza della Cermec – 8.10. Le interviste “sul campo” – 8.11. Conclusioni

8.1. Premessa

Come in campo scientifico-medico dove le teorie vengono filtrate e convalidate attraverso prove empiriche, in questa “macroarea” del presente elaborato si presenta una relazione avente ad oggetto la realtà aziendale di Cermec s.p.a., al fine di concretizzare i concetti esposti precedentemente. Relazione, risultato finale di visite ed interviste (quest'ultime presenti a fine capitolo, prima delle conclusioni) “sul campo”, che ha come obiettivo quello di dimostrare la validità di un documento che in Italia è sempre più utilizzato ed apprezzato. Verrà visualizzato l'intero percorso di CSR intrapreso dall'Organizzazione concretizzatosi attraverso il Bilancio Sociale, spiegandone il contenuto di ogni singolo capitolo.

Concludo questa parte introduttiva riportando il pensiero del Presidente del Consiglio di Amministrazione della Società, pensiero che esprimerà al meglio lo sforzo intrapreso da questa Società a totale partecipazione pubblica:

“La condivisione dei valori e la necessità di confrontare i risultati ottenuti con le aspettative di tutti gli *stakeholder* hanno fatto nascere l'esigenza di migliorare gli strumenti di gestione e comunicazione utilizzati dal Cermec, Consorzio Ecologia e Risorse di Massa e Carrara e hanno portato alla stesura della seconda edizione del Bilancio sociale e ambientale 2006.

Il Cermec prosegue così il cammino verso la responsabilità sociale e l'impegno alla costruzione di un dialogo con tutti soggetti che interagiscono con la società per dare trasparenza e rendere leggibili i programmi economici e finanziari che si traducono in scelte operative importanti, con ricadute sensibili sul territorio di riferimento. Nella prima edizione abbiamo voluto sottolineare l'importanza del bilancio sociale quale strumento innovativo di apertura del Cermec verso l'esterno e abbiamo dichiarato le attività svolte, i risultati conseguiti nonché i programmi per il futuro. Per tenere fede all'impegno assunto con i nostri interlocutori di creare un rapporto diretto, basato sulla trasparenza e la partecipazione, il Bilancio 2006 è stato arricchito di nuovi contenuti: accanto alla descrizione delle attività principali, infatti, si affiancano due nuove sezioni dedicate rispettivamente al tema della certificazione qualità e ambiente e della certificazione etica.

Il Cermec si propone di tracciare una forte linea di continuità nelle azioni e di conseguire progressivamente lo sviluppo quantitativo e qualitativo delle leve attraverso le quali garantire l'affermazione della responsabilità sociale. Ne sono una testimonianza, oltre alle certificazioni summenzionate, conseguite entrambe nel 2005, l'impegno verso la certificazione OHSAS18001, uno *standard* internazionale sulla salute e sicurezza dei lavoratori, in programma per il 2008 e per il raggiungimento della quale il Cermec sta già impiegando risorse e personale addetto nonché il potenziamento delle nuove aree di attività adibite al recupero dei rifiuti quali carta, cartone e plastica.

Il Cermec è pienamente convinto che solo grazie al miglioramento dell'informativa interna ed esterna è possibile avviare quel percorso di crescita della partecipazione degli attori sociali e istituzionali che contribuiscono in grande misura ad indirizzare la destinazione delle risorse della società tra i vari investimenti possibili, volti al raggiungimento di obiettivi che si concretizzano nell'erogazione di un servizio sempre migliore, in termini di recupero – laddove possibile – e di smaltimento dei rifiuti generati dai cittadini.

La seconda edizione del Bilancio sociale e ambientale rappresenta per tutti noi un momento importante di confronto che può aiutare il Cermec da un lato a capire meglio le esigenze del territorio e dei vari attori in esso operanti e dall'altro a dare visibilità alle molte azioni già intraprese e accrescere così il consenso e la legittimità del suo operato.”¹⁵⁴

8.2. L'identità aziendale, la governance e le attività

Cermec, Consorzio Ecologia e Risorse di Massa e Carrara, è una società a totale partecipazione pubblica in cui convergono i Comuni di Carrara (48%) e di Massa (47%) e la Provincia di Massa-Carrara (5%), e detiene un capitale sociale pari a 2.065.840 Euro.

L'azienda nasce nel 1961, come consorzio pubblico, per controllare l'attività di smaltimento dei rifiuti, nel pieno rispetto della normativa allora vigente. Negli anni '80 viene costruito un impianto dedicato, su un territorio occupato da un inceneritore e da una discarica, adeguatamente bonificata. La costruzione del nuovo impianto di smaltimento dei rifiuti è assegnata in appalto alla società De Bartolomeis, che ne ha curato la realizzazione, mentre la gestione diretta dell'attività è stata condotta dalla Ecosud, fino a passare, nell'anno 1992, sotto l'egida del Cermec stesso che, attualmente, effettua un servizio ditrattamento e smaltimento dei rifiuti solidi urbani per tutti i comuni della provincia di Massa-Carrara e, per determinate merceologie, anche per enti locali delle province limitrofe quali Lucca e La Spezia.

I Comuni serviti sono: Carrara, Massa, Aulla, Fivizzano, Fosdinovo, Pontremoli, Montignoso, Comano, Mulazzo, Villafranca, Casola, Zeri, Licciana Nardi, Podenzana, Bagnone, Filattiera, Tresana; il bacino di utenza è dato da circa 197.500 abitanti ai quali si aggiungono occasionalmente le utenze dei comuni delle province di La Spezia e Lucca.

¹⁵⁴ Luciano Bertoneri, Presidente del Consiglio di Amministrazione Cermec.

L'impianto, nato inizialmente come centro di smaltimento dei rifiuti solidi urbani (RSU) indifferenziati che venivano e vengono ancora selezionati meccanicamente estraendone una frazione secca (un sovrapposto utilizzabile come combustibile previo adeguato trattamento) e una frazione umida che viene compostata/stabilizzata (FORSU, frazione organica da rifiuti solidi urbani), è stato avviato negli anni 1997/1998, a seguito dell'emanazione del Decreto Ronchi e dello sviluppo della raccolta differenziata; successivamente sono state introdotte nuove linee di trattamento dei rifiuti sia secchi sia organici.

Nel 2001 Cermec è stato trasformato in società di capitali per rispondere ai nuovi dettami di legge e riposizionare l'azienda nel contesto nazionale e locale in cui si trova ad operare.

Nella ragione sociale, in particolare, il precedente riferimento alla terminologia "eliminazione rifiuti" si sostituisce la denominazione "ecologia e risorse" in linea con la valorizzazione dei materiali di scarto e la ricerca dello sviluppo sostenibile che si concretizzano nella salvaguardia delle risorse utilizzate dall'uomo.

Nel 2000 hanno preso avvio i lavori di rifunzionalizzazione dell'impianto principale, per adeguarlo alle nuove esigenze della collettività; esso è stato completato e messo in funzione nel corso dell'anno 2005.

L'impianto è suddiviso in tre linee di trattamento: la linea che riceve i rifiuti indifferenziati con successiva separazione e diverso trattamento della frazione secca e di quella umida (dalla quale si ottiene il "compost grigio" da utilizzare per ripristini ambientali o coperture giornaliere di discariche), la linea che tratta i rifiuti raccolti in modo differenziato, dai quali si ottiene l'ammendante compostato misto (compost di qualità da utilizzare come fertilizzante in agricoltura) e la linea che raccoglie e lavora solo i rifiuti di origine vegetale come sfalci e potature, e dai quali si ottiene l'ammendante compostato verde (utilizzato come quello misto soprattutto in agricoltura, ma con una minore carica organica). Per quanto concerne la carta e plastica, invece, Cermec è una piattaforma ecologica, dove il materiale viene selezionato pulito, pressato, imballato e

commercializzato dall'azienda stessa attraverso la cessione ai “consorzi di filiera” o venduto, ad esempio, a cartiere nazionali.

Per completare e migliorare il funzionamento della piattaforma ecologica, il Consiglio di Amministrazione si è espresso favorevolmente in relazione alla proposta di acquisizione di ramo d'azienda della società ESSEBI, avanzata dal Direttore generale, tenuto conto delle crescenti esigenze di spazio per la gestione delle raccolte differenziate. Tale acquisizione – e locazione delle nuove aree – è stata avviata nel 2006 e si è definitivamente conclusa e realizzata all’inizio del 2007.

Il fatturato che l'azienda realizza è così legato agli introiti derivanti dai rifiuti in entrata conferiti nell'impianto (sono previste tariffe diverse a seconda che si conferisca materiale differenziato o indifferenziato), dalla vendita del compost di qualità (venduto sfuso), nonché dalla vendita alle varie filiere di recupero delle frazioni secche trattate (carta, cartone, plastica).

I costi d'esercizio riguardano invece le fonti d'energia utilizzate, la manutenzione degli impianti, la manodopera, i costi relativi al trasporto da parte di ditte specializzate e allo smaltimento dei materiali che residuano dai trattamenti effettuati (costi per il conferimento in discarica dei sovralli e per la valorizzazione degli stessi come combustibile da rifiuto).

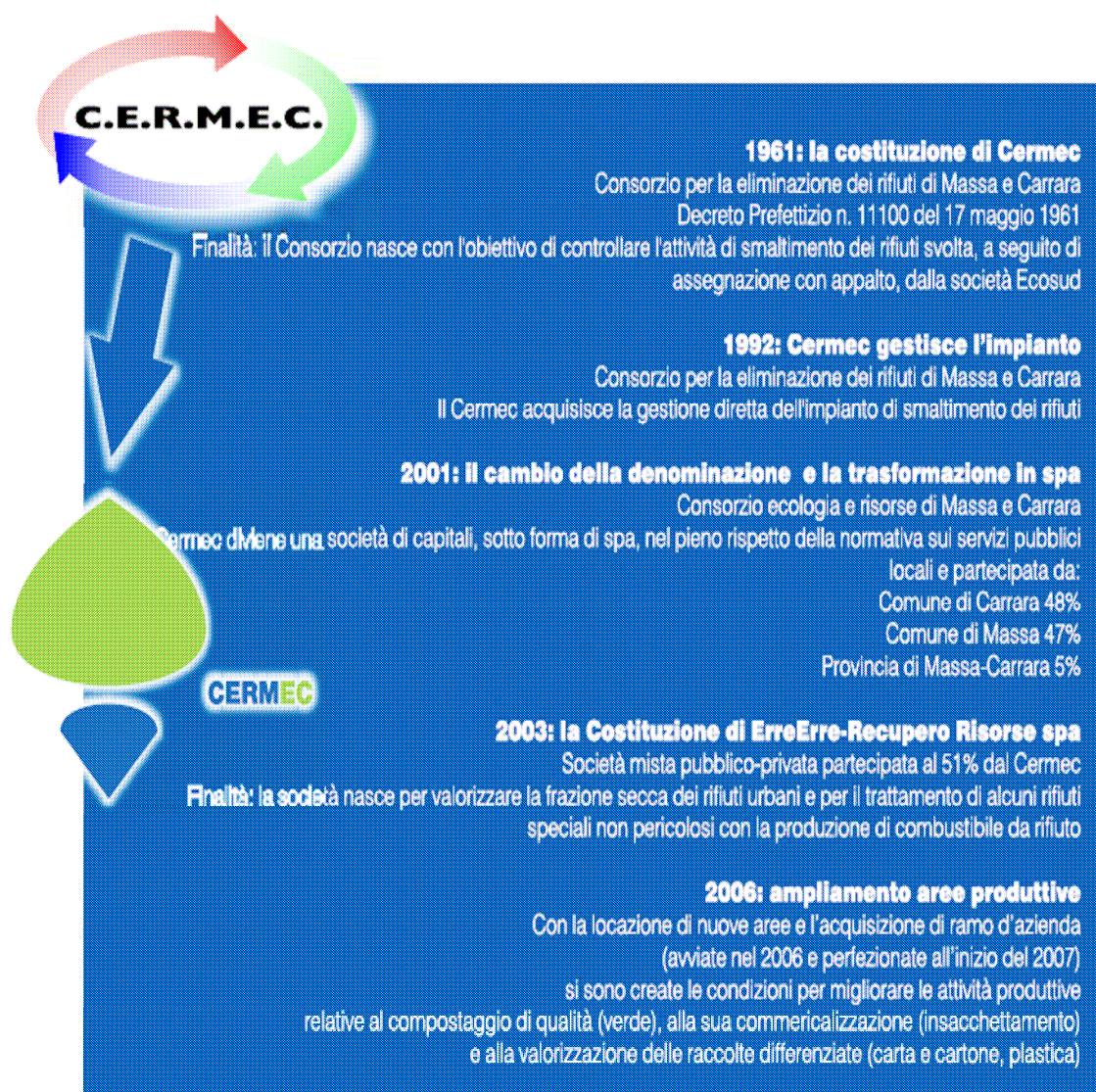


Figura 16 – Storia del Cermec.

8.2.1. Il Cermec e le Associazioni

È da sottolineare che l'azienda aderisce ad associazioni di categoria quali Federambiente e Confservizi-Cispel. È inoltre socia del CIC, Consorzio Italiano Compostatori che riunisce aziende pubbliche e private di rilievo e all'avanguardia nel processo di compostaggio di qualità. Partecipa al Consorzio Toscana Ricicla, il cui scopo è quello di coordinare le attività di raccolta differenziata e valorizzare le singole frazioni sul mercato dei materiali recuperati e all'ARRR - Agenzia Regionale Recupero Risorse.



Figura 17 – Cermec e le Associazioni.

8.2.2. La struttura societaria e gli organi politici

Gli organi sociali previsti dallo statuto sono:

- l'Assemblea degli Azionisti
- il Consiglio di Amministrazione e il Presidente
- il Direttore Generale
- il Collegio Sindacale

L'Assemblea degli Azionisti

L'assemblea è composta dagli organi di vertice degli Enti che la partecipano ovvero attualmente dal sindaco del Comune di Carrara, Angelo Zubani, dal sindaco del Comune di Massa, Fabrizio Neri e dal presidente della Provincia, Osvaldo Angeli. Le assemblee degli azionisti, così come recita l'articolo 8.1 dello statuto, regolarmente convocate e costituite, rappresentano l'universalità dei soci e le loro deliberazioni, prese in conformità alla legge, obbligano tutti i soci, ancorché dissenzienti o assenti.

Il Consiglio di Amministrazione e il Presidente

Il Consiglio di Amministrazione risulta così composto:

Luciano Bertoneri – Presidente

Domenico Adorni Fontana – Vicepresidente

Angelo Altieri – Consigliere

Roberto Borghini – Consigliere

Michele Del Freo – Consigliere

Antonio Mattei – Consigliere

Alessandro Nicodemi – Consigliere

Adriano Remorini – Consigliere

Il Direttore generale

Al Direttore Generale, Roberto Vaira, compete la responsabilità organizzativa, operativa e direttiva della società, con lo specifico incarico di dare attuazione ai piani di programma, di dirigere, organizzare e disciplinare il lavoro del personale e di adottare ogni provvedimento gestionale per lo svolgimento e l'efficienza dei servizi aziendali con la facoltà di firmare gli atti che non siano di diretta competenza del Presidente del Consiglio di Amministrazione.

Il Collegio dei Sindaci

Appartengono al Collegio dei Sindaci i dottori commercialisti Bruno Munda, Presidente, e Giorgio dell'Amico e Antonio Valenti, membri effettivi.

La compagine manageriale appena descritta esercita le funzioni ad essa attribuite e si impegna a diffondere i principi, i valori e la missione presso tutta la comunità aziendale per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti e renderli parte attiva nel raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi.

8.2.3. Società partecipate e controllate

ErreErre - Recupero Risorse spa è una società costituita nel 2003 per dotare il territorio di un nuovo strumento capace di rendere possibile la chiusura del ciclo dei rifiuti solidi urbani e offrire un servizio aggiuntivo alle aziende locali. Essa ha come obiettivo la valorizzazione della frazione secca dei rifiuti urbani e di alcune tipologie di rifiuti speciali non pericolosi, derivanti da attività industriali e artigianali, con la produzione di CDR (combustibile da rifiuto), utilizzabile in impianti dedicati ovvero in alternativa ai combustibili convenzionali come petrolio e carbone.

ErreErre è una società mista pubblico-privata, il cui capitale sociale è suddiviso tra il Cermec, il quale detiene il 51% e la società Delca, con il restante 49%.



Grafico 1 – ErreErre Società partecipata e controllata.

Lo statuto prevede che la maggioranza debba restare pubblica per tutta la vita societaria. I patti parasociali prevedono che la parte pubblica nomini il presidente del Consiglio di Amministrazione; di converso, alla parte privata spetta la nomina dell'Amministratore Delegato. Dei cinque membri del consiglio tre sono espressi dal Cermec e due dalla Delca.

La costituzione di ErreErre è stata proposta a Cermec dalla Delca, società alla quale è affidato, dal 1998, il servizio di trasporto e smaltimento dei sovvalli.

La proposta è stata ritenuta valida, in primo luogo perché Delca detiene tecnologie e know-how avanzati e vanta numerose esperienze già realizzate (Gallicano e Rosignano), oltre a rapporti commerciali e contrattuali con utilizzatori finali del combustibile da rifiuto (basti per tutti ricordare il nuovo polo energetico di Colleferro, del consorzio pubblico Gaia, articolato su due impianti di media taglia già in esercizio ed un terzo in fase di realizzazione). La Delca è inoltre un'azienda fortemente orientata alla qualità: ha infatti ottenuto la certificazione del sistema di gestione della qualità, in conformità al dettato della norma ISO 9001.

Il secondo elemento positivo è stato rappresentato dalla disponibilità a costituire una società mista che garantisse alla parte pubblica la maggioranza assoluta, anche in considerazione della suddivisione, pressoché paritaria, di tutti gli oneri e degli investimenti che divenissero necessari.

Un terzo elemento di interesse della proposta di Delca è stato rappresentato dai benefici economici ed ambientali. La possibilità di chiudere il ciclo sul territorio e in prossimità con la stazione di uscita dei sovvalli, infatti, abbatte da un lato i

costi del servizio, mentre diminuisce dall'altro il traffico veicolare pesante (quello in ingresso resta immutato, quello in uscita risulta proporzionale alle riduzioni ponderali e volumetriche del materiale).

Benefici derivano altresì dalla realizzazione di un ciclo “chiuso”, con minore movimentazione dei rifiuti e riduzione dell'emissione in atmosfera delle sostanze odorigene.

Infine, i processi di produzione del combustibile da rifiuto e il suo utilizzo in impianti dedicati situati in altre aree geografiche, permettono di “chiudere il cerchio” con lavorazioni non nocive.

Prima di procedere alla costituzione della nuova società sono stati acquisiti pareri sulla fattibilità giuridica di tale iniziativa.

Anzitutto è stato chiarito che il trattamento dei sovvalli (codice Cer 19.12.12., considerati rifiuti speciali e non più urbani) non rientra fra le attività “in privativa”, quelle cioè che la legge attribuisce agli enti pubblici.

ErreErre, inoltre, si candida per trattare anche rifiuti speciali non pericolosi di provenienza diversa, come quelli derivanti da attività artigianali e industriali.

Inoltre, è stato chiarito che per la costituzione di società di scopo, di secondo grado, la normativa non impone alcun obbligo di procedura ad evidenza pubblica, neppure nell'ipotesi in cui uno dei soggetti (con personalità giuridica di natura privatistica, com'è nel caso di una società per azioni) sia interamente costituito da enti pubblici.

Il rapporto fra Cermec ed ErreErre avrà una duplice natura: da un lato societario, in quanto il Cermec è un socio maggioritario e partecipa per la propria quota parte agli oneri e beneficia degli eventuali utili, dall'altro contrattuale “di servizio”, che funziona solo se ErreErre garantisce al Cermec i migliori costi rispetto al mercato.

ErreErre ha dunque progettato (e presentato alle autorità amministrative competenti per la necessaria autorizzazione) un impianto di valorizzazione della frazione secca dei rifiuti, mediante produzione di cdr (combustibile derivato da rifiuti). Il progetto sarà sottoposto anche alla valutazione di impatto ambientale.

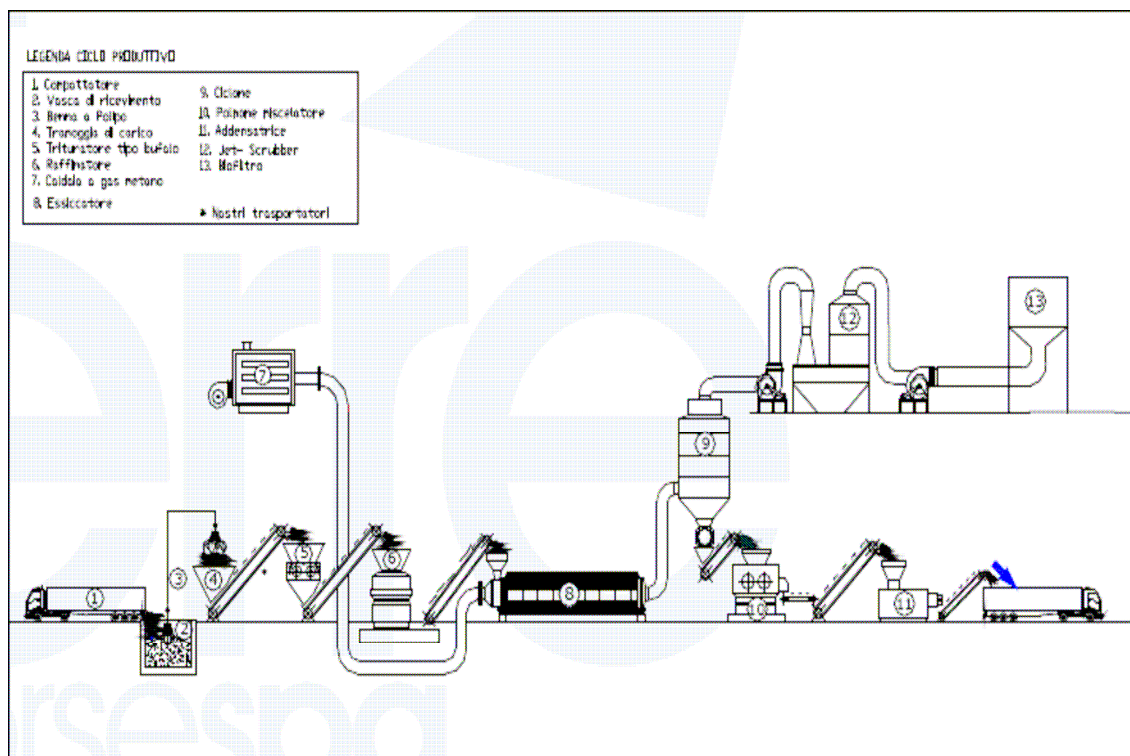


Figura 18 - Layout di progetto. Impianto di valorizzazione della frazione secca dei rifiuti mediante produzione di CDR.

8.2.4. La struttura organizzativa

La squadra di lavoro del Cermec si articola in una struttura organizzativa verticale con al vertice il Presidente e il Direttore Generale da cui dipendono tutti i responsabili delle diverse funzioni.

Nel corso dell'anno 2006, sono state apportate alcune modifiche all'organigramma societario le quali prevedono una struttura più articolata con l'introduzione di tre nuovi quadri che dipendono direttamente dal direttore Generale e si suddividono in una figura professionale di line, corrispondente al Responsabile d'impianto da cui dipendono tutti gli operatori della linea (due addetti all'immissione dati, un dipendente dedicato al laboratorio, un addetto agli acquisti e magazzino e uno dedicato al solo magazzino), e due figure professionali di staff, che coadiuvano la direzione nelle attività strategiche e sono rappresentate dal Responsabile Area Affari generali e Legali, Comunicazione e Sistema di Gestione Qualità e Ambiente e dal Responsabile Area Finanziaria

Contabilità e Bilancio; da queste figure dipendono tutti gli addetti dei singoli uffici amministrativi da quello Commerciale alla Gestione della Documentazione e della Sicurezza, dall'ufficio Segreteria alle Paghe, Personale e Risorse Umane. Accanto a queste nuove figure si Affianca il Responsabile della Produzione.

Per quanto attiene alle attività d'impianto, rispetto all'anno 2005, è stata introdotta la figura del Responsabile del Caricamento, resasi necessaria a seguito della nascita della nuova linea produttiva dedicata al Caricamento e alla Movimentazione dei rifiuti, figura che si affina ai dipendenti dedicati alla Pesa e Logistica, al Controllo della linea dei Rifiuti Solidi Urbani, alla linea della Raccolta Differenziata, alla linea di Produzione Verde ed infine alla Manutenzione Generale e del Sistema Elettrico.

La collocazione geografica del personale dipendente è suddivisa in due aree: la prima situata nel centro della città di Massa, dove sono ubicati gli uffici amministrativi che accolgono un totale di otto dipendenti, la seconda, situata a pochi chilometri di distanza, e precisamente nel complesso industriale periferico della stessa città, dove si svolgono tutte le attività di carico e scarico, gestione e trattamento dei rifiuti, che coinvolgono quarantasei dipendenti.

Il Cermec è dotato di un mansionario, previsto dalla norma sui sistemi di gestione della qualità, atto a dare vita alle singole figure professionali enucleate nell'organigramma. Dal mansionario infatti, si evincono compiti e responsabilità di ogni dipendente in base al ruolo e alla posizione occupata. Per l'attività svolta e per i valori sociali incorporati, meritano una menzione specifica due nuove funzioni ovvero quella del responsabile della comunicazione e della documentazione e sicurezza.

In particolare al Responsabile della Comunicazione spetta il compito di curare le attività di informazione, comunicazione e le relazioni esterne, di elaborare il piano di comunicazione, di seguire la progettazione e la realizzazione del sito web, di sviluppare campagne di sensibilizzazione e di educazione dei cittadini, con particolare riguardo al mondo scolastico, di redigere la rassegna stampa quotidiana destinata sia ai dipendenti sia alle strutture informative esterne, di

ideare gli strumenti di didattica ambientale e, infine, di comunicare alla dirigenza, con apposito resoconto, le varie attività svolte. Per lo svolgimento di questi compiti, il responsabile della comunicazione occupa una posizione di staff rispetto al vertice.

Il Responsabile della Documentazione e Sicurezza provvede ad una corretta archiviazione dei dati documentati in ingresso e in uscita dall'azienda nonché relativi alle comunicazioni interne, cura e mantiene il sistema di archiviazione dati, elettronico e cartaceo ed è responsabile della sicurezza ai sensi dell'art. 13 della Legge 196/2003. Resta inteso che un sistema documentale gestito correttamente consente di potenziare l'efficacia e l'efficienza gestionale.

8.2.5. La composizione dei dipendenti per categoria

Il Cermec riconosce alle risorse umane un ruolo centrale per raggiungere e migliorare costantemente gli obiettivi sociali. Esse rappresentano infatti una risorsa intangibile protesa alla creazione del valore e pertanto una delle priorità del Cermec si sostanzia nella valorizzazione dei dipendenti, attraverso percorsi di accrescimento professionale e di coinvolgimento degli stessi nella mission e nella condivisione dei valori.

La struttura organizzativa del Cermec è composta da cinquantatre unità (di cui una unità in aspettativa), in servizio al 31 dicembre 2006. Rispetto all'anno precedente il numero dei dipendenti si è ridotto di un addetto a causa del sopraggiunto pensionamento di un operaio. Sempre nel 2006 sono stati acquisiti altri soggetti per collaborazioni coordinate e continuative per un totale di dieci unità (nove maschi e una femmina) e lavoratori a progetto in numero di due, entrambi femmine: in tal caso il totale della compagine lavorativa sale a sessantacinque unità.

Inquadramento professionale	Numero dei dipendenti al 31 dicembre 2005	Numero dei dipendenti al 31 dicembre 2006
Dirigenti	1	1
Quadri	---	3
Impiegati	13	10
Operai	40	39
Totale	54	53

Tabella 1 – Raggruppamento dipendenti per inquadramento professionale.

È doveroso ricordare che il Cermec ha in programma di ampliare il proprio organico attraverso l'attivazione di nuove assunzioni: in particolare la politica seguita dalla società prevede l'avvio di un percorso di stabilizzazione del personale attraverso l'acquisizione a tempo indeterminato di quattro lavoratori interinali, e l'avvio, nel corso del 2006, delle procedure di selezione del personale da inserire nelle categorie protette, in numero di due, per un totale di sei addetti che verranno assunti nel corso dell'anno 2007.

Per quanto riguarda la progressione della carriera è da sottolineare l'importanza della posizione dei tre dipendenti che nell'anno 2006 sono passati dalla categoria impiegati a quella di quadri, a dimostrazione del fatto che il Cermec pur conservando una struttura gerarchica mantiene un certo dinamismo a favore dell'avanzamento di carriera dei propri addetti che sono in grado così di rinnovarsi nelle funzioni e nella definizione dei ruoli e delle responsabilità.

Suddivisione del personale del Cermec per categorie in servizio (anni 2005 e 2006)			
Operai – Categorie	4	5	6
Operai (anno 2005)	24	9	7
Operai (anno 2006)	16	15	8

Tabella 2 – Suddivisione del personale per categorie in servizio (operai).

Dall'analisi della tabella relativa al personale operaio rileva per importanza l'elevato dinamismo relativo al passaggio dalla quarta alla quinta categoria: ben sei dipendenti nell'arco di un anno hanno beneficiato del passaggio di categoria ed una unità è salita dalla quinta alla sesta. Ciò corrisponde ad una crescita professionale, di assegnazione dei compiti nonché della retribuzione economica.

Suddivisione del personale del Cermec per categorie in servizio (anni 2005 e 2006)						
Impiegati - Categorie	4	5	6	7	8	8Q
Impiegati (anno 2005)			3	6		
Impiegati (anno 2006)			2	3	1	3
Impiegate (anno 2005)	1	2	1			
Impiegate (anno 2006)	1	2		1		

Tabella 3 – Suddivisione del personale per categorie in servizio (impiegati).

L'inquadramento contrattuale degli impiegati si è sensibilmente spostato verso le categorie più elevate (7 e 8) anche se tale prerogativa riguarda per la quasi totalità dei casi gli impiegati: è auspicabile che in futuro si verifichi una progressione analoga anche per le impiegate appartenenti all'organico, nel rispetto del principio delle pari opportunità.

Suddivisione del personale per sesso e fasce d'età (anni 2005 e 2006)		
Sesso	Anno 2005	Anno 2006
Maschi	50	49
Femmine	4	4
Età	Anno 2005	Anno 2006
18-30 anni	1	1
31-40 anni	14	14
41-50 anni	28	28
51-60 anni	10	10
Oltre 60 anni	1	---

Tabella 4 – Suddivisione del personale per sesso e fasce d'età.

La suddivisione del personale per sesso e fasce d'età è rimasta nel corso degli ultimi anni completamente invariata, ad eccezione del pensionamento del dipendente più anziano.

Composizione del personale per sesso e titolo di studio								
	Scuola dell'obbligo		Media superiore		Laurea		Totale	
	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2005	Anno 2006	Anno 2005	Anno 2006
Maschi	31	30	18	18	1	1	50	49
Femmine	---	---	4	4	---	---	4	4
Totale	31	30	22	22	1	1	54	53

Tabella 5 – Composizione del personale per sesso e titolo di studio.

Composizione del personale per sesso e fasce d'età						
Fasce d'età	18-30	31-40	41-50	51-60	Oltre 60	Totale
Sesso						
Maschi (anno 2005)	1	11	27	10	1	50
Maschi (anno 2006)	1	11	27	10	---	49
Femmine (anno 2005)	---	3	1	---	---	4
Femmine (anno 2006)	---	3	1	---	---	4

Tabella 6 – Composizione del personale per sesso e fasce d'età.

Dall'analisi delle tabelle si evince una netta predominanza dei maschi sulle femmine, con un peso del 92% sul totale dell'organico; la componente femminile, seppur presente in numero inferiore, con il restante 8%, è inquadrata totalmente nel ruolo impiegatizio e presenta un livello di scolarizzazione più elevato ovvero il diploma di scuola media superiore.

La fascia d'età più numerosa è quella tra i 41 e 50 anni seguita da quella tra 31 e 40: ciò sta ad indicare l'investimento in una compagine lavorativa molto giovane.

Composizione del personale per fasce d'età e percorso di carriera (anno 2006)												
Categorie	4		5		6		7		Dirigenti		TOTALE	
Fasce d'età	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D
18-30 anni			1								1	
31-40 anni	7		2	2	2	1					11	3
41-50 anni	11	1	4		6		5		1		27	1
51-60 anni	6		1		3						10	-
Totale	24	1	8	2	11	1	5		1		49	4

Tabella 7 – Composizione del personale per fasce d'età e percorso di carriera.

Composizione del personale per titolo di studio e percorso di carriera								
Titolo di studio	Scuola dell'obbligo		Media superiore		Laurea		Totale	
Categorie	U	D	U	D	U	D	U	D
4	18		6	1			24	1
5	3		4	2			8	2
6	8		3	1			11	1
7			4		1		5	
Dirigenti			1				1	
Totale	30		18	4	1		49	4

Tabella 8 – Composizione del personale per titolo di studio e percorso di carriera.

Infine, si ricorda che la compagine lavorativa è integralmente di provenienza della provincia di Massa-Carrara: questo elemento è espressione dell'importanza del Cermec per lo sviluppo professionale delle risorse del territorio, anche in relazione alle elevate opportunità di crescita futura della società.

8.2.6. Missione e valori

La missione rappresenta l'orientamento finale verso gli obiettivi di fondo, espressione dell'eredità d'essere di ciascuna azienda. In coerenza con i valori dichiarati, la missione coniuga valenze tipicamente merceologiche con quelle di

contributo alla collettività, in termini di accrescimento del benessere, della qualità della vita e dell'integrazione sociale.

“Accettiamo rifiuti per trasformarli in risorse”, questa è la missione di Cermec; trovare soluzioni per il trattamento e lo smaltimento dei rifiuti urbani in grado di tutelare l'ambiente e di garantire ai cittadini un servizio efficiente ed economico.

Le raccolte differenziate, il compostaggio e la valorizzazione delle frazioni secche sono solamente alcuni dei principali campi di intervento e di sviluppo dell'azienda. Si ricorda infatti che il Cermec è anche produttore di un apprezzato fertilizzante, il compost, prodotto dagli sfalci e dalle potature nonché dalla frazione organica dei rifiuti domestici, che appartiene alla categoria degli ammendanti, sostanze in grado di restituire la naturale fertilità al terreno e con utilizzi sempre più vasti nell'agricoltura biologica.

Accanto a questi obiettivi la società si propone, per il futuro, di eccellere nel servizio al cliente di smaltimento dei rifiuti, per accrescere la fiducia e la considerazione della collettività e per essere protagonista nello sviluppo dell'economia e del territorio.

Si propone altresì di sviluppare la capacità di ascolto, la motivazione e la professionalità dei dipendenti.

In questo si consolida il fine ultimo: divenire un'impresa sociale per diffondere all'interno e all'esterno i principi di responsabilità e la cultura della tutela ambientale.

Gli sforzi compiuti dal Cermec verso sentieri di crescita e sviluppo sono stati canalizzati e resi possibili grazie alla conformità ai seguenti principi-guida e i seguenti valori:

Trasparenza:

Perché ogni categoria di portatori di interessi abbia chiara comprensione e facile accesso alle scelte strategiche, azioni e ai progetti intrapresi dal Cermec

Coinvolgimento e ascolto:

Perché la condivisione degli obiettivi, dei programmi e dei progetti, garantita da un adeguato flusso di informazioni, interno ed esterno, e la consultazione dei soggetti di volta in volta coinvolti consentano una maggiore accettabilità sociale, la legittimazione dell'operato e un più facile raggiungimento dei risultati economici e sociali

Condivisione:

Perché il Cermec si impegni a costruire una relazione con la collettività improntata alla correttezza, alla completezza e alla puntualità informativa

Continuità:

Perché il monitoraggio continuo delle esigenze degli interlocutori è indispensabile per formulare risposte adeguate in un processo di crescita continua e di miglioramento della produzione ed erogazione dei servizi

Efficienza:

Perché occorre soddisfare le istanze dei cittadini in modo immediato, trasparente e Appropriato

Equità e imparzialità:

Perché l'offerta dei servizi avvenga in modo indiscriminato su tutto il territorio

Responsabilità sociale:

Perché il Cermec contribuisca a creare un ambiente di lavoro consono alle esigenze di ciascun individuo come confermato dall'ottenimento della certificazione etica SA 8000

Tutela ambientale:

Perché la qualità della vita dipende dalla salvaguardia del patrimonio naturale e ambientale e dall'ottimizzazione dell'uso delle risorse

Sicurezza e salute dei lavoratori:

Perché il valore più importante di una società è rappresentato dalle risorse umane alle quali viene garantito un percorso di crescita volto all'applicazione di standard di sicurezza maggiori

8.2.7. Chi è Cermec oggi: principali attività e ambiti di intervento per la realizzazione di uno sviluppo sostenibile

Cermec Spa, si occupa delle attività e dei servizi relativi al conferimento, trasporto, smaltimento, trattamento, stoccaggio e riciclaggio dei rifiuti urbani.

L'impianto è situato in via Dorsale a Massa ed è composto da differenti linee di trattamento alle quali sono destinati i rifiuti, classificati per provenienza e tipologia merceologica. In particolare vengono trattati i rifiuti provenienti dalle raccolte indifferenziate e quelli conferiti con le raccolte differenziate della frazione organica, degli sfalci e delle potature ("verde"), della carta e del cartone, della plastica. L'attività si è incrementata costantemente nel tempo dal 2001 al 2005, mentre nell'ultimo anno ha subito una lieve flessione del 4,6%, ed è passata da circa 120 milioni di kg del 2005 ad oltre 114 milioni di kg nel 2006. tale riduzione, tuttavia, è dovuta non ad una minor produzione complessiva di rifiuti, ma alla decisione di alcuni comuni di sospendere i conferimenti presso l'impianto del Cermec a beneficio di altri operatori privati. Nella tabella seguente si riporta la classificazione merceologica e la quantità di rifiuti conferiti e gestiti dal Cermec nel corso del 2006.

Tipologia di rifiuto	Quantità (in kg)	Peso % sul totale
Rifiuti urbani non differenziati	98.560.840	86,06%
Rifiuti biodegradabili	7.403.440	6,46%
Rifiuti biodegradabili di mense e cucine *	6.280	0,01%
Legno	281.000	0,25%
Imballaggi in legno	772.130	0,67%
Scarti di rasatura, taglio, ...	12.940	0,01%
Scarti di corteccia e sughero	8.430	0,01%
Imballaggi in carta	11.730	0,01%
Carta	4.225.460	3,69%
Imballaggi in cartone	1.752.190	1,53%
Imballaggi in materiali misti	63.420	0,06%
Imballaggi in plastica	1.302.300	1,14%
Plastica	2.500	0,002%
Feci animali, urine, letame ...	3.130	0,002%
Pneumatici fuori uso	118.080	0,10%
Totale	114.523.870	100,00%

Tabella 9 - classificazione merceologica e quantità di rifiuti conferiti e gestiti dal Cermec nel corso del 2006.

Lo stabilimento ha subito profonde modifiche in questi ultimi anni, nell'ambito di un progetto di rifunionalizzazione approvato e finanziato dal Ministero dell'Ambiente. Le modifiche riguardano le linee di separazione secco-umido e le fasi di compostaggio; in particolare la ristrutturazione ha coinvolto le sezioni della triturazione, del compostaggio accelerato e della maturazione. Per comprendere meglio la necessità dei diversi trattamenti messi in opera dal Cermec si riferisce di seguito la composizione media dei rifiuti in ingresso nell'impianto, provenienti dalla raccolta indifferenziata. Vengono riassunti e raffrontati i dati relativi al triennio 2004/2006.

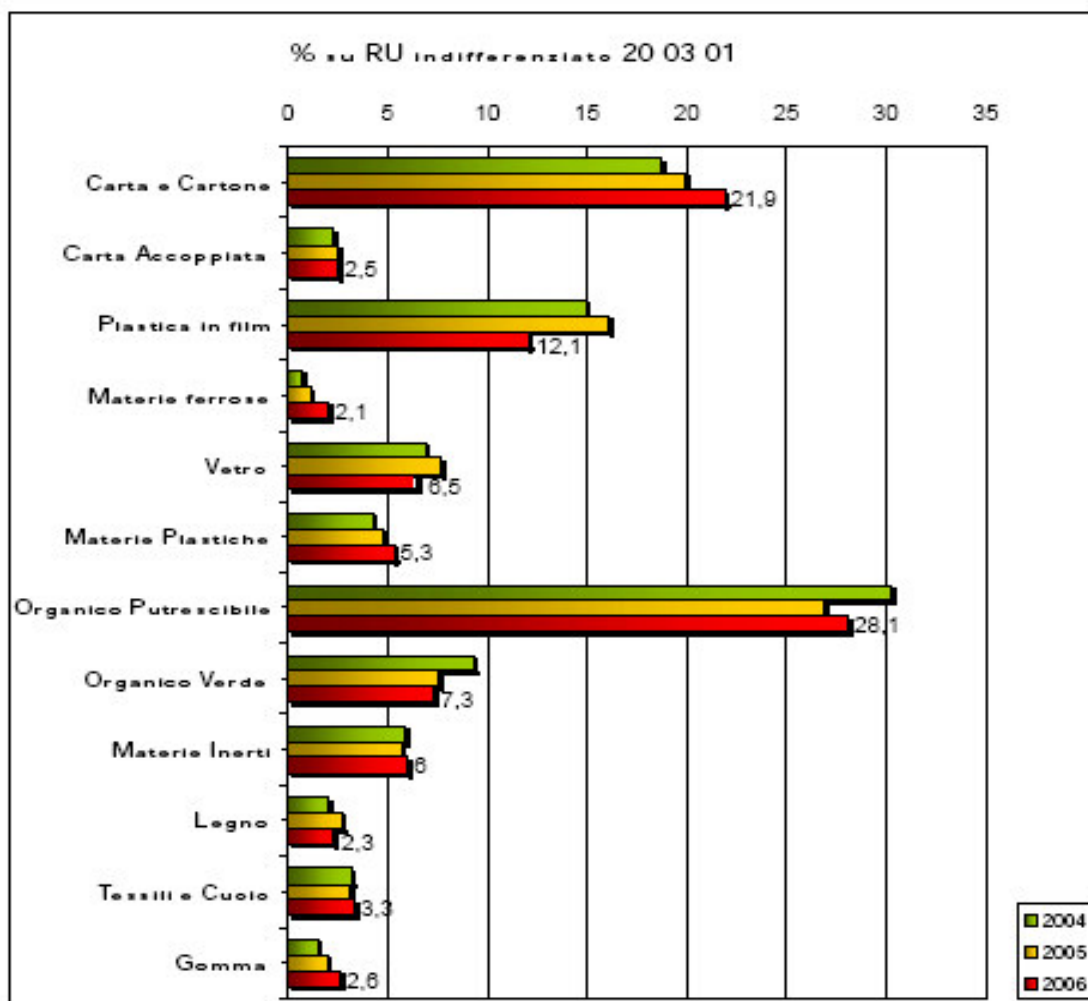


Grafico 2 - composizione media dei rifiuti in ingresso nell'impianto, provenienti dalla raccolta indifferenziata. Vengono riassunti e raffrontati i dati relativi al triennio 2004/2006.

Le attività svolte negli impianti di via Dorsale e via Longobarda possono essere distinte in quattro linee principali:

- linea di selezione meccanica e compostaggio da rifiuti solidi urbani (RSU);
- linea di trattamento della frazione organica da rifiuti solidi urbani (FORSU)
- linea verde (al chiuso e all'aperto);
- piattaforma per il trattamento differenziato di carta e plastica.

8.2.7.a Linea di trattamento dei rifiuti indifferenziati

La linea di trattamento riceve i rifiuti indifferenziati e la Forsu conferiti dai mezzi delle aziende di raccolta (autocompattatori) i quali vengono svuotati nella “fossa” di conferimento, in due distinte vasche.

Da qui i rifiuti indifferenziati vengono prelevati, triturati e successivamente inviati alla linea di selezione, che provvede a e separare la parte umida (organica) da quella secca.

Il percorso dei rifiuti si differenzia a seconda che si tratti la frazione umida (sottovaglio) o secca (sopravaglio).

La frazione umida viene disposta in cumuli a maturare per 25 giorni all'interno di un capannone chiuso dove, per sviluppare la flora batterica aerobica necessaria per il processi di “digestione” dei rifiuti, viene costantemente insufflata aria dal basso. I cumuli raggiungono temperature intorno ai 60° centigradi e ciò consente l'eliminazione dei batteri patogeni pericolosi per la salute.

Poiché in questo caso la frazione proviene dalla selezione meccanica “a valle” degli RSU è necessario un ulteriore processo di raffinazione dell'umido stabilizzato dopo il quale si ottiene il “compost grigio” (prodotto di colore scuro, di consistenza spugnosa e granulometria fine), che può essere utilizzato per riempimenti, coperture di discariche e ripristini ambientali.

Il processo di raffinazione comporta l'eliminazione dei materiali grossolani di scarto (carta, vetro, plastica e metallo) che non possono confluire nel prodotto finito. All'esterno dell'impianto di raffinazione vengono accumulati i materiali suddetti che seppur presenti in quantità modeste vengono smaltiti attraverso il conferimento in discarica.

Per evitare la diffusione di cattivi odori dovuta all'elevata percentuale di acidi grassi e ammoniaca, prodotti durante il processo di maturazione e alla presenza di percolati e materiali freschi e fermentabili accumulati e non ancora trattati, è stato recentemente ristrutturato l'impianto per creare aree di copertura del capannone dotate di biofiltro per depurare l'aria.

È necessario ricordare che i rifiuti contengono una quantità, pari a circa il 2%, di materiali ferrosi i quali possono essere recuperati e destinati a divenire materia

prima seconda. In particolare l'impianto del Cermec è dotato di un'elettrocalamita che “cattura” i materiali ferrosi che insieme a quelli derivanti da una separazione manuale vengono destinate alle filiere di recupero.

La frazione secca viene inviata ad impianti esterni in cui è sottoposta ad un processo di disidratazione e compressione per essere trasformata in cdr (combustibile derivato da rifiuti) che può essere utilizzato in impianti dedicati per la produzione di energia, o in alternativa ai combustibili convenzionali nei cementifici e nelle centrali termoelettriche. Il residuo primario della frazione secca è inviato al processo di raffinazione per l'ottenimento del compost grigio mentre la frazione ultima non utilizzabile, che deriva dalle lavorazioni esterne è conferita in discarica.

Il sovravvallo prodotto dal Cermec, qualificato con codice Cer 19.12.12 è considerato dalla normativa “rifiuto speciale” e attualmente è utilizzato per alimentare l'impianto di produzione di combustibile da rifiuto di Galliciano, provincia di Lucca, in attesa della realizzazione dell'impianto progettato dalla società ErreErre, controllata dallo stesso Cermec, che sorgerà a fianco dell'attuale stabilimento di via Dorsale.

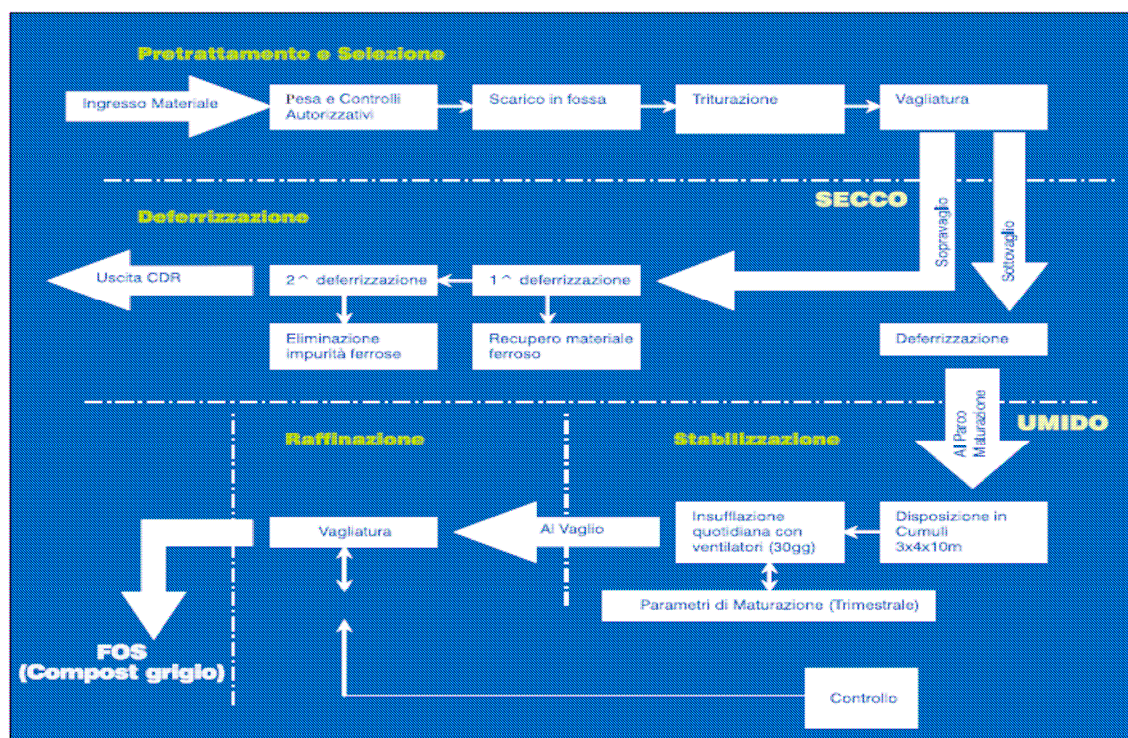


Figura 19 – Linea trattamento rifiuti secco & umido.

8.2.7.b Linea di trattamento della frazione organica dei rifiuti urbani

I rifiuti di natura organica provenienti dalle raccolte differenziate della FORSU e del verde sono destinate ad una fossa di conferimento e successivamente sottoposte ad una serie di lavorazioni che portano alla produzione di un compost misto.

Nel corso del 2006 questa linea è stata forzatamente sospesa, poiché parte delle aree occupate sono state soggette a opere di bonifica del sottosuolo, che ne hanno reso impossibile la piena funzionalità.

Il processo di trattamento prende avvio dalla triturazione e dalla miscelazione. Il derivato da questi trattamenti viene inviato al parco compost e sottoposto ad un processo di maturazione e raffinazione per l'ottenimento dell'ammendante compostato misto che dopo essere stato insaccato è destinato alla vendita e trova impiego prevalentemente come fertilizzante in agricoltura, viticoltura, orticoltura e florovivaismo.

L'ammendante composto misto così prodotto è un compost di qualità, con una elevata carica fertilizzante; come abbiamo visto lo si ottiene da un processo di trasformazione e stabilizzazione controllato di rifiuti organici, dati dalla frazione organica degli RSU proveniente dalla raccolta differenziata, da rifiuti di origine animale, compresi i liquami zootecnici, da rifiuti di attività agricola e industriale e da lavorazione del legno e del tessile naturale non trattati, da reflui e fanghi.

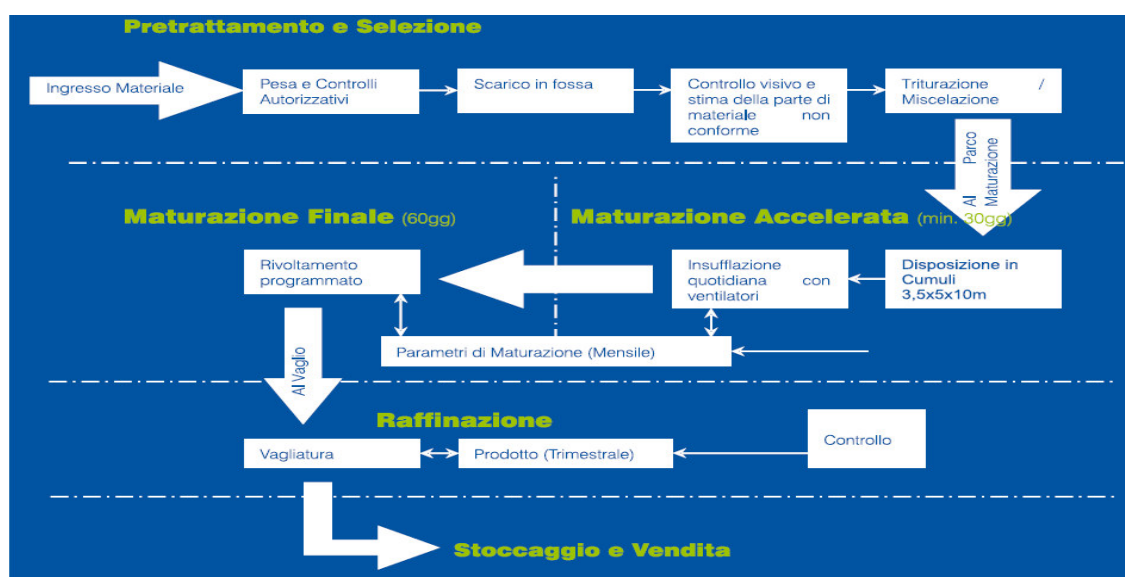


Figura 20 - Linea di trattamento della frazione organica dei rifiuti urbani.

8.2.7.c La linea verde

Nella linea di trattamento verde vengono lavorati unicamente i rifiuti di origine vegetale come sfalci e potature che derivano dalla manutenzione degli spazi verdi pubblici e privati.

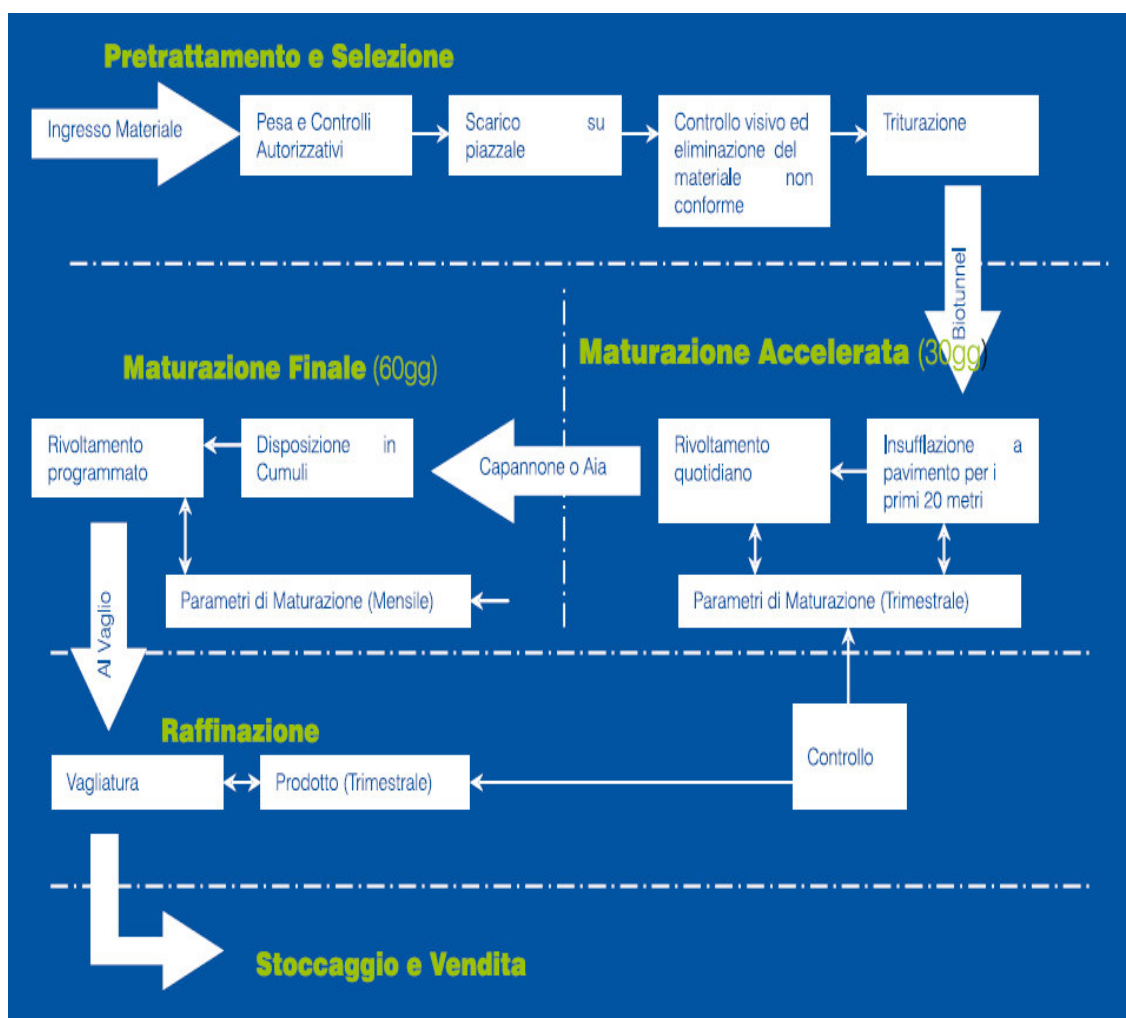


Figura 21 – La linea verde.

Il materiale dopo essere stato raccolto in un apposito piazzale dedicato, viene triturato e omogeneizzato per essere introdotto in un apposito biotunnel, una struttura a trincea chiusa e munita di un sistema di biofiltro per l'eliminazione dei cattivi odori.

Una macchina apposita effettua, per circa 3 ore al giorno, il rivoltamento del cumulo, spingendolo contemporaneamente in avanti e facendo sì che nel giro di 30 giorni questo percorra tutto il tunnel. Il materiale viene mantenuto irrorato per mantenere un'umidità superiore al 50% mentre per favorire i processi ossidativi si procede ad un costante insufflaggio d'aria.

La massa viene poi estratta e lasciata a maturare per altri 60 giorni, dove continua ad essere periodicamente rivoltata (in modo da raggiungere i 90 giorni previsti per legge); trascorso questo arco di tempo, anche questa massa subisce il processo di raffinazione attraverso un vibrovaglio.

Al termine del processo di maturazione il materiale viene inviato a raffinazione e stoccaggio ai piedi della linea. Un operatore dedicato provvede ad insaccare il materiale in involucri pronti e destinati alla vendita.

Il prodotto che ne deriva prende il nome di ammendante compostato verde che trova largo impiego in agricoltura anche biologica.

Dalla linea verde il Cermec ottiene il compost Cermec VerdeBio, iscritto dal 2004 nell'elenco dei fertilizzanti ammessi all'uso nell'agricoltura biologica e ha ottenuto nel 2005 il riconoscimento del Marchio di qualità CIC (Consorzio Italiano Compostatori).

8.2.7.d Piattaforma per la valorizzazione di carta e plastica

Lo sviluppo sostenibile prevede di lasciare alle generazioni future lo stesso patrimonio naturale di cui possono usufruire le generazioni attuali.

In questa logica diviene un imperativo sempre più impellente poter recuperare e reimpiegare gli scarti di materiale cellulosico e plastico.

A tal fine il Cermec ha adibito un'area apposita al trattamento di carta e cartone e delle plastiche.

I materiali cellulosici, raccolti in modo indifferenziato, sono conferiti all'impianto dove subiscono un trattamento di selezione per differenziare ulteriormente le carte pregiate, provenienti da tabulati e documenti da archivio di ufficio, da quelle di minor valore commerciale come giornali e simili. Il cartone, dopo

essere stato pressato in balle viene avviato ai centri di recupero indicati da Comieco e destinato perlopiù a divenire materia prima per le cartiere.

I rifiuti in plastica vengono stoccati e fatti scorrere su un nastro a scorrimento lento al fine dell'eliminazione dei materiali di scarto e successivamente pressati e inviati alle aziende che li utilizzeranno per il riciclo nel quadro degli accordi con il consorzio Corepla.

8.2.8. Prodotti realizzati

Il Cermec grazie a specifici sistemi di trattamento è in grado di trasformare i rifiuti in prodotti utili e destinati al consumo.

In particolare sono realizzati all'interno dello stabilimento l'ammendante compostato verde, commercializzato con il marchio “verde bio” e l'ammendante compostato misto, commercializzato con il marchio “verde mix”.

Il prodotto “verde bio”.

È realizzato solamente con materiali vegetali, come sfalci, ramaglie e potature che derivano dalla manutenzione degli spazi verdi siano essi orti, parchi o giardini, pubblici e privati.

Dall'anno 2004 il prodotto è iscritto nell'elenco dei fertilizzanti ammessi all'uso in agricoltura biologica, tenuto a cura dell'Istituto Sperimentale per la Nutrizione delle Piante, e dal 2005 è stato autorizzato all'apposizione del marchio di qualità del CIC, Consorzio Italiano Compostatori.

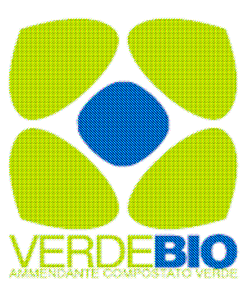


Figura 22 – Marchio prodotto “Verde Bio”

Il prodotto “verde mix”.

È realizzato attraverso la lavorazione della frazione organica dei rifiuti domestici, raccolti in modo differenziato, unita a materiali vegetali (sfalci e potature). Rappresenta un compost di qualità che trova largo impiego in agricoltura, viticoltura, orticoltura e florovivaismo. Può essere utilizzato nel comune giardinaggio domestico e per l'allestimento dei balconi, opportunamente miscelato con terricci di volta in volta selezionati a seconda della tipologia di coltura realizzata. Nel corso del 2006 questo tipo di ammendante non è stato prodotto, a causa dell'impossibilità di utilizzare la relativa linea produttiva, dato il protrarsi delle opere di bonifica.



Figura 23 – Marchio prodotto “Verde Mix”

Il prezzo di vendita all'ingrosso (sfuso) del compost VerdeBio è di 0,03 euro per chilogrammo, comprensivo di IVA. Il prodotto può essere venduto anche in confezioni da 25 litri (circa 12,5kg).

Il compost di qualità è regolamentato dal decreto legislativo 29 aprile 2006, n. 217, che lo classifica come ammendante inteso come materiale «da aggiungere al suolo in situ, principalmente per conservarne o migliorarne le caratteristiche fisiche e/o chimiche e/o l'attività biologica». Si tratta dunque di un fertilizzante capace di migliorare sensibilmente la struttura del terreno dal punto di vista fisico ovvero in grado di renderlo più poroso e adatto ad ospitare le coltivazioni e per ristabilire gli equilibri biologici naturali, alterati a seguito di pratiche

agronomiche non troppo corrette poiché prevedono un utilizzo eccessivo o esclusivo di sostanze chimiche.

8.2.9. Utenti serviti e aree geografiche

Il Cermec serve tutti i comuni della provincia di Massa-Carrara per un totale di 197.652 abitanti. Dal punti di vista geografico si distinguono due aree principali:

- area costiera, con i comuni di Massa, Carrara e Montignoso;
- area della Lunigiana, con i restanti 14 comuni.

Per alcune tipologie di materiale (ad esempio: carta e cartone, plastica, Forsu) Cermec è utilizzata quale piattaforma di valorizzazione anche da aziende ed enti locali di altre province (La Spezia, Lucca, Pistoia).

Nel corso del 2006 alcuni Comuni della Lunigiana (Aulla, Pontremoli, Villafranca in Lunigiana, Casola in Lunigiana, Podenzana) hanno progressivamente ridotto e quindi cessato di conferire i propri rifiuti urbani a Cermec, scegliendo soluzioni alternative di smaltimento. Questo ha anche determinato una minor quantità complessiva di rifiuti conferiti all'impianto di via Dorsale, per cui è difficile oggi elaborare un dato medio riferito alla produzione pro-capite.

Al Cermec compete esclusivamente il trattamento dei rifiuti mentre la raccolta è svolta nelle due città maggiori, Massa e Carrara, da due aziende distinte mentre nella Lunigiana alcuni comuni hanno stipulato un accordo con la Comunità Montana che a sua volta ha affidato, con gara d'appalto, il servizio di raccolta ad una impresa privata.

Resta inteso che la parcellizzazione del suddetto servizio rende disomogenea e poco controllabile l'attività di raccolta. È auspicabile che in futuro si addivenga ad una maggiore integrazione degli operatori presenti sul territorio dato che il conferimento resta di esclusiva competenza del Cermec.

Comune servito	Numero di abitanti	Comune Servito	Numero di abitanti
Massa	66.097	Mulazzo	2.565
Carrara	65.560	Filattiera	2.471
Aulla	10.175	Tresana	2.055
Montignoso	10.028	Bagnone	2.022
Fivizzano	9.144	Podenzana	1.818
Pontremoli	8.255	Zeri	1.382
Licciana Nardi	4.884	Casola in Lunigiana	1.230
Villafranca in Lunigiana	4.594	Comano	793
Fosdinovo	4.339	Totale abitanti	197.411

Tabella 11 – Numero di abitanti per Comune servito.

8.3. Perché questo bilancio - Responsabilità sociale e sostenibilità nel “modo Cermec” di essere impresa

Il Cermec è una società di capitali che ha l’obiettivo di contribuire alla risoluzione di uno dei problemi più sentiti da una collettività ovvero lo smaltimento dei rifiuti solidi urbani, e data l’elevata importanza dell’attività svolta la società è a totale partecipazione pubblica.

Il Cermec, fin dalla sua origine, ha orientato le proprie scelte e le proprie risorse verso un forte impegno civico volto cioè ad ampliare la propria responsabilità nei confronti di tutti gli interlocutori di riferimento e di contribuire, alla stregua di un qualunque cittadino, alla prosperità e al miglioramento della comunità in cui si trova a svolgere il proprio lavoro.

È in ottemperanza a questi principi che il Cermec ha portato avanti con decisione l’impegno verso l’adozione degli strumenti più innovativi di rendicontazione sociale ed ha dato vita alla seconda edizione del Bilancio sociale e ambientale, un utile strumento per comunicare con immediatezza ed efficacia le attività svolte sul territorio nonché quelle profuse per garantire il rispetto dei principi dell’etica, della socialità e dell’ambiente.

Il Bilancio Sociale e Ambientale consente di dare visibilità alle modalità operative e alle scelte strategiche riguardanti la gestione dei rifiuti sulla base dello slogan aziendale “accettiamo rifiuti per trasformarli in risorse” e di anno in anno si arricchisce di nuovi contenuti. Infatti, il Bilancio Sociale non esaurisce la sua funzione nell’attività di rendicontazione ma è volto ad effettuare un adeguato monitoraggio sull’adeguatezza dell’informativa del Cermec oltrechè ad incentivare la partecipazione della società civile: ne consegue che il Bilancio Sociale assolve contestualmente alle funzioni di relazione con l’interno e l’esterno della società, di trasparenza gestionale, di partecipazione e legittimazione.

Per la redazione del bilancio sociale e ambientale il Cermec si è avvalso in parte di consulenti esterni, con competenze specifiche nell’individuazione delle migliori linee metodologiche, in parte delle risorse interne. Al riguardo, sono state coinvolte tutte le articolazioni organizzative della società, che in vario modo e misura hanno contribuito a raccogliere e coordinare dati sia contabili sia extracontabili, operando là dove possibile con la massima sinergia.

8.3.1. Dalla prima alla seconda edizione. Le novità introdotte:

In particolare, la seconda edizione del Bilancio sociale e ambientale introduce alcune novità: una sezione specifica dedicata al tema ambientale, con un’analisi approfondita degli aspetti ambientali, intesi come relazione tra attività del Cermec e ambiente esterno e degli impatti, definiti come tutti quegli aspetti che generano una forma di inquinamento sul territorio. A ciascun impatto viene associato un punteggio per dare una immediata chiave di lettura sulla graduatoria di importanza degli aspetti che interferiscono con gli equilibri biologici, chimici e fisici naturali. A seguire, sono enucleati gli interventi che la società ha attuato per ridurre gli effetti delle emissioni e dei consumi e sul potenziamento del recupero – ovvero la riduzione di utilizzo – di tutte le risorse. Un’ulteriore novità riguarda la certificazione etica, conseguita nel 2005 e per la quale si prevede un’apposita sezione per evidenziare le modalità di gestione del Cermec degli

aspetti etico e sociali ed infine una parte più approfondita è dedicata all'impegno verso il miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori, in vista del conseguimento della nuova certificazione OHSAS 18001.

Anche il glossario si arricchisce di nuovi termini e definizioni in modo da accrescere le competenze della collettività in tema di responsabilità sociale.

In definitiva, il Bilancio Sociale si propone di:

- Analizzare per conoscere
il nuovo approccio seguito dal Cermec nella definizione del suo operato, le ricadute sociali connesse con la gestione delle attività, i flussi logistico-organizzativi e l'assetto infrastrutturale
- Conoscere per valutare
le priorità di intervento sul territorio al fine di potenziare i servizi offerti a tutti i cittadini
- Valutare per identificare i dati utili
e quindi individuare i margini di miglioramento, catturare la valenza sociale, elaborare indicatori di performance sociale
- Identificare i dati utili per programmare nuovi interventi
tramite la consultazione con gli stakeholder, con il fine ultimo della revisione degli obiettivi in un processo di miglioramento continuo.

Ricordiamo che il Bilancio sociale e ambientale attinge i dati dal bilancio di esercizio ma arricchisce il suo contenuto attraverso una raccolta extracontabile di informazioni, utili per dare visibilità a tutte le informazioni non rilevanti per la contabilità economica. Lo sforzo del Cermec è volto proprio a sistematizzare in un unico documento gli impegni assunti in modo da renderli visibili e trasparenti grazie ad una comunicazione semplice e diretta a tutti i cittadini. Dato che il Bilancio sociale e ambientale completa di fatto la comunicazione aziendale, il documento assume una cadenza annuale ed è parte integrante dei documenti informativi della società.

8.3.2. La denominazione del documento

Così come il contenuto anche la denominazione del documento è cambiata. Cambiamento reso necessario dall'introduzione, in questa seconda edizione, della parte relativa all'ambiente che ha trasformato la vecchia denominazione BILANCIO SOCIALE CERMEC a BILANCIO SOCIALE E AMBIENTALE CERMEC.

Così come spiegato nella parte teorica di questo lavoro, la denominazione che il documento assume non è un elemento trascurabile; essa, infatti, fornisce già di per sé una chiave di lettura del documento e delle finalità che lo stesso si propone di raggiungere.

8.3.3. Standard, Principi e Postulati

Il mondo accademico ha dato vita, nel 1998, al Gruppo di studio per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale (GBS). Quest'ultimo, alla fine del 2001 ha licenziato un documento che costituisce le linee guida per la predisposizione del bilancio sociale e nell'aprile del 2005 ha annunciato le linee guida per il bilancio sociale nelle pubbliche amministrazioni. Non si tratta di uno standard fisso ma di uno standard minimo che consente il confronto, il consolidamento e la codificazione di una prassi ormai ampia. Sotto il profilo strettamente metodologico, la configurazione prescelta per l'evidenziazione delle componenti reddituali da parte del Cermec è quella del Valore Aggiunto Globale, così come previsto dai Principi di redazione del Bilancio Sociale istituiti dal GBS nel 2001.

Ricordiamo inoltre che il Bilancio sociale e ambientale della Cermec risponde ad una serie di principi dettati dal GRI e a due importanti postulati: chiarezza e inclusività. Chiarezza richiama l'esigenza di rispettare le "regole" e gli schemi proposti per la redazione di tale documento e Inclusività l'esigenza di far riferimento a tutto ciò che l'impresa compie durante il suo cammino, quindi non solo gli aspetti positivi.

PRINCIPI	GRI	GBS	AA1000
1. Trasparenza	x	x	x
2. Inclusione	x	x	x
3. Completezza	x	x	x
4. Contesto di sostenibilità	x		
5. Significatività e rilevanza	x	x	x
6. Neutralità	x	x	
7. Comparabilità	x	x	x
8. Accuratezza	x		
9. Tempestività	x		
10. Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità	x	x	x
11. Verificabilità dell'informazione	x	x	
12. Coerenza		x	
13. Attendibilità e fedele rappresentazione		x	
14. Responsabilità nella redazione		x	x
15. Regolarità e sistematicità		x	x
16. Auditing Esterno			x
17. Accessibilità			x
18. Identificazione		x	
19. Competenza		x	
20. Prudenza		x	
21. Omogeneità		x	
22. Autonomia delle terze parti		x	

Tabella 12 – Principi dei tre diversi *Standard*.

8.3.4. Struttura del documento

Nella prassi non esiste una struttura fissa del documento sia nel settore *profit*, sia in quello *non profit* e delle pubbliche amministrazioni; tuttavia si possono osservare delle impostazioni che si rifanno a matrici proposte da società di consulenza riproposte poi da associazioni e gruppi di studio. Di seguito quella del GBS e del GRI:

GBS			GRI	
Identità	Assetto istituzionale		Visione e Strategia	Visione e Strategia
	Valori	<ul style="list-style-type: none">• Prescrittività• Osservanza• Stabilità• Generalità• Imparzialità• Universalizzabilità		Dichiarazioni del Board
	Missione			Organizzativo
	Strategie		Ampiezza ed obiettivi del report di sostenibilità	
	Politiche		Profilo del report	
Valore Aggiunto	<ul style="list-style-type: none">• VA caratteristico• VA globale lordo• VA globale netto		Assetto di governance e sistemi di gestione	Struttura e Governo
				Coinvolgimento degli Stakeholders
				Principi direzionali e sistemi di gestione
Relazione Sociale	Identificazione Stakeholders	Personale, Soci, Finanziatori, Clienti, Fornitori; PA		
	Politiche per Stakeholders	Esposizione dei fatti		
	Giudizi			Economica
	Benchmarking		Indicatori di performance	Ambientale
	Obiettivi di miglioramento			Sociale

Tabella 13 – Struttura del documento proposta rispettivamente dal GBS e dal GRI

Non c'è metodo migliore che analizzare l'indice di tali documenti per individuarne la struttura.

Cermec propone una struttura ben articolata e “fluente” che segue ed espande quella proposta dal GBS:

- Presentazione del Presidente
- Perché il Bilancio Sociale del Cermec di Massa
- Cap.1 - L'identità: missione, cultura e valori
- Cap.2 - La governance interna
- Cap.3 - Le attività del Cermec: come trasformare un rifiuto in una nuova risorsa
- Cap.4 - Il Cermec e le certificazioni: il percorso verso il miglioramento continuo
- Cap.5 - Cermec e l'ambiente: gli aspetti ambientali e gli impatti significativi
- Cap.6 - Cermec e la Responsabilità sociale
- Cap.7 - La comunicazione ai cittadini e le attività di educazione ambientale
- Cap.8 - La produzione e la distribuzione della ricchezza: aspetti metodologici
- Gli impegni verso il futuro
- Glossario
- Scheda di valutazione del Bilancio Sociale 2006

Si ha una parte introduttiva iniziale con la presentazione del Presidente della società ed una spiegazione delle motivazioni che hanno spinto alla redazione di tale documento e dei miglioramenti apportati in questa seconda edizione. Ad occhi esperti o di chi, come il sottoscritto, si è avventurato nella lettura di diversi Bilanci, ci si accorge della mancanza di chiavi di lettura, di solito fornite nella parte introduttiva, una sorta di “*navigator*” che consente di scorrere il documento

e di soffermarsi in quelle parti che incontrano l'interesse del lettore. C'è da dire che tale problema è pienamente superato dalla semplicità di esposizione dei concetti e dalla consequenzialità con cui vengono esposte le informazioni tale da rendere inutile un navigatore che ci orienti all'interno del documento.

I tre capitoli successivi sono relativi alla macroarea dell'identità aziendale. Questa parte offre in sintesi le "coordinate" e il profilo dell'azienda il cui bilancio ci si appresta a leggere.

Con precisione il capitolo uno spiega della nascita del Cermec e di come sia strutturato attraverso la presentazione degli organi politici, delle società partecipate e controllate. Innovativa è la presentazione tramite foto con sintetica descrizione delle persone che occupano diversi ruoli all'interno della società, questo a marcare ancor di più la strategia di comunicazione volta alla massima trasparenza. Infine si descrive la Missione e i valori aziendali.

Il Capitolo due descrive la governance interna e si preoccupa di riferire tutto ciò che riguarda i dipendenti: la loro formazione, sicurezza, comunicazione, valutazione.

Il capitolo tre elenca le attività svolte dalla Cermec, ovvero dalla lettura di questo capitolo il lettore capisce che cosa fa la Cermec e quali siano i loro prodotti.

Il capitolo 4 presenta le certificazioni ottenute e da ottenere che consentono di aver una attestazione del percorso di responsabilità sociale e ambientale intrapreso dalla Cermec. Spiega in che modo esse si integrino tra loro e quali siano gli obiettivi.

Dopo le certificazioni ecco che si introduce il quinto capitolo, nuovo rispetto all'edizione 2005: Cermec e l'ambiente, gli aspetti ambientali e gli impatti significativi. Questa parte vuole portare a conoscenza ai vari Stakeholder l'impegno e la politica nei confronti dell'ambiente. Ovviamente accanto all'ambiente, colonna portante di una buona CSR è la responsabilità sociale, raccontata e spiegata dal capitolo 6, anch'esso nuovo rispetto alla prima edizione 2005.

Gli ultimi due capitoli il 7 e l'8 rappresentano rispettivamente le strategie di comunicazione ed educazione intraprese e, parte molto importante in quanto v'è a quantificare in cifre l'impegno profuso dalla Cermec, la produzione e la distribuzione della ricchezza con il calcolo e la suddivisione del valore aggiunto tra gli stakeholder.

Glossario e scheda di valutazione, infine, sono due strumenti accessori veramente importanti in quanto il glossario serve da "vocabolario" per i lettori "più curiosi" e la scheda di valutazione quale strumento di raccolta commenti e suggerimenti.

Interessanti sono le scritte che caratterizzano ogni capitolo. Queste vengono poste sul margine esterno di ogni pagina con orientamento verticale in semi trasparenza e di un colore azzurrino, il colore della Cermec. Ogni capitolo ha la sua "scritta" identificatrice che offre al lettore un'idea sul contenuto della parte che si presta a leggere.

Dopo questa panoramica sulla struttura del documento, proseguiremo ad analizzare in maniera più precisa il contenuto, la forma, la stesura dei diversi capitoli del Bilancio sociale e ambientale della Cermec. Sorvoleremo la parte introduttiva relativa all'identità aziendale in quanto già affrontate, partendo dal quarto capitolo.

8.4. Cermec e le certificazioni

Il capitolo quattro come già spiegato introduce il lettore all'interno del mondo delle certificazioni. La Cermec ha deciso di spiegare in modo assai preciso, ma allo stesso tempo riducendo al minimo lo sforzo interpretativo di concetti e termini tecnici, il percorso che l'ha condotta all'ottenimento delle certificazioni che vedremo di seguito.

La scritta "identificatrice" a margine di ogni pagina di questa parte è IL MIGLIORAMENTO, offrendo così l'idea della strada intrapresa dall'azienda, un miglioramento provato e testato dalle certificazioni ottenute e da ottenere.

Cermec ha scelto la via delle certificazioni per rendere visibile ai propri clienti, dipendenti, soci, fornitori e a tutte le parti interessate all'impresa, l'impegno profuso nelle varie aree tematiche:

- qualità dei prodotti
- servizi offerti
- tutela ambientale
- rispetto dei lavoratori sia dal lato della qualità delle relazioni e della formazione sia dal lato della sicurezza sul posto di lavoro.

È innegabile che le quattro direttrici sopra delineate hanno portato il Cermec verso un livello di prestazioni superiori a quanto previsto dalla legislazione vigente, come testimoniato dalla certificazione del sistema di gestione integrato qualità e ambiente, ottenuta nel 2005 e rilasciata dall'organismo competente Certquality e dalla certificazione etica, secondo lo standard SA 8000, il cui conseguimento è avvenuto sempre nel 2005, ed infine è ancora in atto il percorso di certificazione delle performance di sicurezza, previste dalla norma OHSAS 18001, con l'obiettivo di conseguire la relativa attestazione nel corso dell'anno 2008.

È da sottolineare che lo scopo dei sistemi di gestione e delle conseguenti certificazioni è quello di predisporre all'interno dell'impresa una serie di procedure e di istruzioni di lavoro grazie alle quali è possibile ottenere gli obiettivi che la direzione si prefigge di raggiungere in ordine al tema specifico oggetto della certificazione stessa. Pertanto si rende necessario un cambiamento comportamentale nelle linee operative che si accompagna generalmente ad un apposito percorso di formazione e al costante monitoraggio dei risultati raggiunti, al fine di correggere eventuali scostamenti o di programmare nuovi obiettivi sempre più ambiziosi. Il tutto è correlato alla predisposizione di apposite risorse aziendali da dedicare al raggiungimento dei singoli obiettivi.

Resta inteso che tale percorso ha carattere volontario, ciò a dimostrazione della lungimiranza della direzione e dell'impegno di tutti i dipendenti del Cermec che hanno condiviso la scelta delle certificazioni.

8.4.1. La certificazione del sistema di gestione integrato per la qualità e l'ambiente

Il Cermec ha intrapreso il percorso verso il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali e della qualità del servizio offerto e dei prodotti realizzati per approdare, dopo un impegno che a partire dalla direzione si è diffuso a tutte le unità operative, all'ottenimento della certificazione del sistema di gestione integrato per la qualità e l'ambiente secondo il duplice standard ISO 9001, norma internazionale che disciplina i requisiti dei sistemi di gestione della qualità e ISO 14001, norma internazionale che disciplina i requisiti dei sistemi di gestione ambientale.



Figura 24 – UNI EN ISO 9001:2000 e UNI EN ISO 14001:2004

La norma sulla qualità ha lo scopo di promuovere un sistema di gestione basato su un approccio per processi e volto ad accrescere la soddisfazione del cliente in un percorso di miglioramento continuo. La norma sull'ambiente ha lo scopo di sviluppare una politica e degli obiettivi che tengano conto delle prescrizioni legali, delle altre prescrizioni e delle informazioni riguardanti gli altri aspetti ambientali significativi diretti e indiretti. Sono aspetti ambientali diretti tutti quelli sotto il controllo totale della azienda e indiretti quelli sui quali, pur non

potendo esercitare un controllo, può tuttavia esercitare un'influenza. L'integrazione tra i due sistemi porta a creare un'unica politica, un solo manuale e procedure integrate.

La politica della qualità e dell'ambiente è definita dall'alta direzione e serve per definire gli obiettivi e principi generali di azione di un'organizzazione rispetto all'ambiente e alla qualità, ivi compresa la conformità a tutte le pertinenti disposizioni regolamentari e l'impegno a un miglioramento continuo delle prestazioni. Essa costituisce il quadro per fissare e riesaminare gli obiettivi e i target ambientali e di qualità. La politica integrata del Cermec è riportata nel prossimo paragrafo.

Il sistema di gestione integrato di Cermec spa è reso operante da 33 procedure che riguardano i processi fondamentali primari o di supporto quali:

- attività industriali (di produzione);
- attività di manutenzione;
- acquisti e approvvigionamenti;
- rischi ambientali;
- aspetti logistici;
- aspetti commerciali.

Il sistema fonda il suo funzionamento sul ciclo di Deming, dal nome del suo ideatore, che si articola in 4 fasi interrelate tra di loro e denominate plan, do, check e act (P-D-C-A).

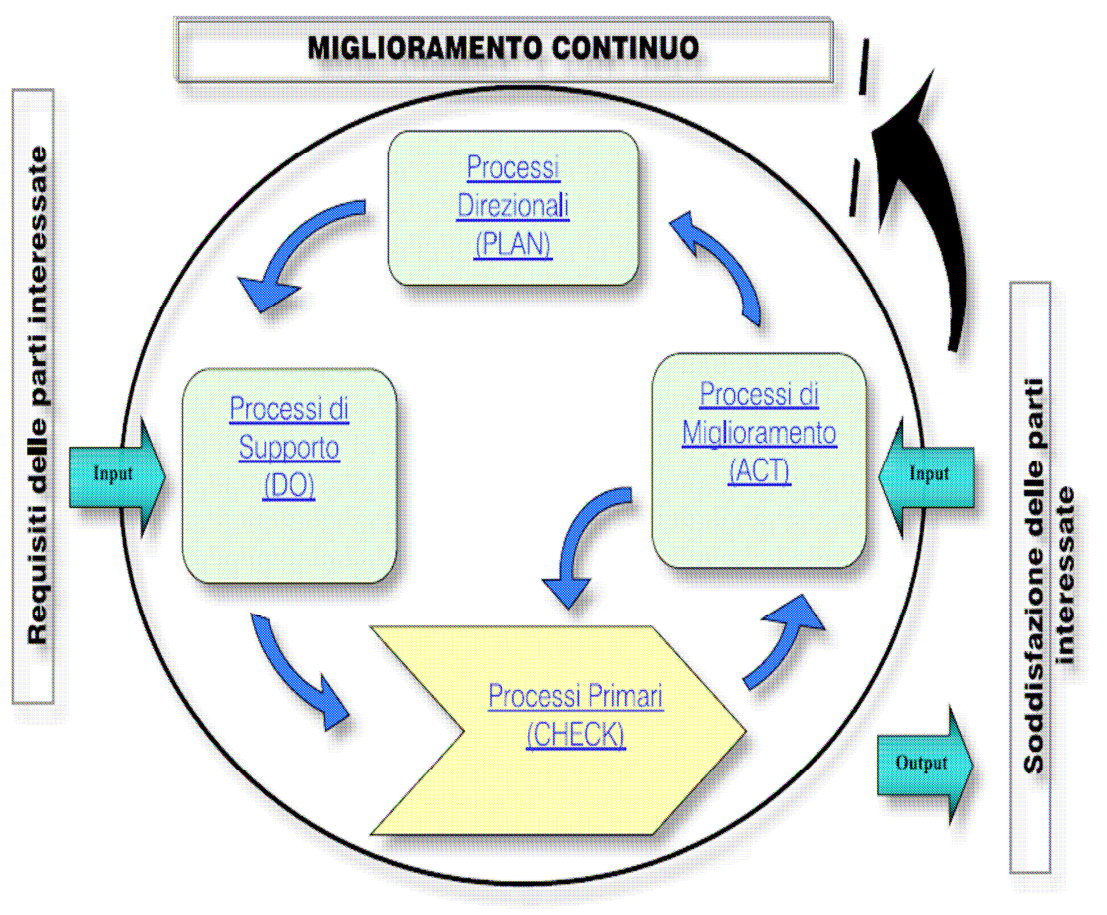


Figura 25 – Rappresentazione del ciclo di Deming.

Il ciclo prende avvio dalla fase di pianificazione (plan) nella quale si determinano gli obiettivi e i traguardi che l'impresa si propone di raggiungere al fine di migliorare la qualità dei prodotti, dei servizi o del sistema, in accordo con i requisiti prestabiliti dal cliente, con quelli cogenti (norme e prescrizioni) o con le politiche dell'organizzazione; sempre nella stessa fase si stabiliscono le modalità operative attraverso le quali gli obiettivi dovranno essere raggiunti. In definitiva si risponde alle domande «cosa fare» e «come fare». Nella fase del fare (do), si dà attuazione ai processi precedentemente identificati e si realizzano le attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi. Si tratta, invero, di realizzare gli interventi precedentemente pianificati grazie anche alla formazione e ad un adeguato addestramento del personale.

Nella terza fase, legata al controllo (check), si passa a monitorare e misurare i processi, i prodotti o i servizi a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi e standardizzati, e riportarne i risultati.

Infine, nell'ultima fase dell'azione (act) si adottano le misure necessarie per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi, attraverso la formalizzazione delle modifiche necessarie a correggere eventuali errori rilevati in fase di verifica ovvero ad analizzare la nuova situazione se i risultati sono stati conseguiti.

Nella tabella seguente si riferiscono alcuni obiettivi e lo stato di avanzamento nel raggiungimento degli stessi.

Descrizione del progetto	Obiettivo del SGAQ	Stato avanzamento 2006	Stato avanzamento 2007
Realizzazione di un impianto per trattamento acque di prima pioggia	Ambiente Migliorare la qualità delle acque scaricate riducendo il tenore dei solidi sospesi in percentuale non inferiore al 10%	Relazione comparativa fra le diverse soluzioni prospettate e affidamento del contratto	Esecuzione dei lavori e messa in esercizio
Chiusura reparto raffinazione e modifica strutture di raccolta degli scarti	Ambiente Abbattimento delle polveri in aree aperte e delle emissioni odorigene in % pari alla resa del biofiltro installato (98% circa)	Parziale intervento di ristrutturazione della linea. Installazione dispositivi di abbattimento polveri. Piantumazione frangivento su fosso Bersuglia	Esecuzione degli ulteriori lavori e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento
Impianto deodorizzazione con prodotti enzimatico-batterici	Ambiente Abbattimento delle emissioni odorigene da aree dello stabilimento all'aperto e non aspirate, in misura pari al 30%	Installato impianto fisso e acquistato cannone mobile da utilizzare nelle diverse aree dell'impianto	Valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento
Impianto di demuscazione	Ambiente Miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie dell'ambiente di lavoro	Completata l'esecuzione, l'installazione e il collaudo dell'impianto nei capannoni di maturazione della frazione umida e verifica dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento	
Impianto di insacchettamento del prodotto finito	Qualità e ambiente Favorire la diffusione del consumo di ammendante compostato verde	Realizzato lo studio preliminare, affidato il contratto, eseguiti i lavori e messa in esercizio dell'impianto	
Miglioramento linea di raffinazione (posa in opera di schermo vagliante a dischi)	Qualità Miglioramenti impiantistici e della qualità dei processi	Studio preliminare per la diminuzione e diversificazione delle tipologie di rifiuto prodotto e la diminuzione dei materiali di scarto nonché la valorizzazione delle frazioni recuperabili	Affidamento ed esecuzione dei lavori e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dell'intervento
Acquisto software di asset management "DataStream 7i" e implementazione database	Qualità e ambiente Garantire una migliore programmazione delle attività manutentive e dei flussi di magazzino per evitare guasti ed emergenze ambientali	Acquistato il pacchetto software. Realizzata analisi preliminare e inventario mezzi e macchine.	Test e implementazione reportistica
Indagini di customer satisfaction su clienti e utenti	Qualità Miglioramento della comunicazione esterna	Effettuata l'indagine di customer satisfaction declinata sulla base delle diverse tipologie di utenti/clienti per livello di economicità e per qualità del prodotto	

Tabella 14 - Il sistema di gestione integrato di Cermec spa: Obiettivi e stato di avanzamento.

L'indagine di customer satisfaction è stata effettuata attraverso la somministrazione di questionari ai principali clienti del servizio di smaltimento dei rifiuti. Tra le principali osservazioni rileva per importanza la proposta di modifica degli orari di conferimento da correlare agli elevati tempi di attesa all'ingresso dell'impianto. In risposta a ciò il Cermec ha provveduto a ridurre i tempi di attesa attraverso l'installazione di una seconda pesa per i mezzi in uscita dall'impianto. Con l'avvio dell'attività presso l'area di via Longobarda si attiverà una nuova pesa che riceverà i flussi di mezzi connessi con la raccolta differenziata, con riflessi positivi – in termini di minor carico – sulla via Dorsale. Ne consegue una ulteriore riduzione dei tempi di attesa dei clienti della società. Per quanto attiene all'economicità del servizio la società, con delibera del Consiglio di Amministrazione, ha approvato una rimodulazione delle tariffe di conferimento. Nello stabilimento di via Dorsale, il Cermec ha introdotto alcune innovazioni volte alla riduzione delle emissioni inquinanti tra cui si ricordano:

- la completa copertura delle superfici di lavorazione e l'installazione di biofiltri per eliminare i cattivi odori; l'installazione di apparecchiature mobili di deodorizzazione con sistemi batterico-enzimatici e di demuscazione;
- l'installazione di pannelli fotovoltaici e di pannelli solari per uso termoidraulico.

8.4.2. Politica per la qualità e l'ambiente

Cermec Consorzio Ecologia e Risorse di Massa e Carrara s.p.a. fornisce servizi di pubblica utilità, provvedendo al trattamento e smaltimento dei rifiuti solidi urbani. Nel rispetto della propria mission aziendale, “Accettiamo rifiuti per trasformarli in risorse”, i servizi erogati si ispirano ai concetti di recupero, riutilizzo, riuso e riciclaggio, propri della normativa europea e di quella nazionale.

Cermec opera in un settore particolare.

Questo, unitamente alla stessa natura pubblica dell'azienda, richiede un livello di prestazioni ispirato dai criteri di Qualità e di rispetto dell'Ambiente, assicurando la continuità, l'affidabilità e la certezza del servizio, nella continua ricerca di efficienza, efficacia ed economicità. La particolare attività svolta da Cermec, inoltre, richiede il continuo miglioramento dei propri standard produttivi, attività che assicuri un compost di elevato livello qualitativo.

Per conseguire questi obiettivi, volti alla ricerca della piena soddisfazione dei clienti (enti pubblici, aziende pubbliche e private, singoli cittadini) e del miglioramento delle prestazioni ambientali, Cermec adotta un Sistema Integrato Qualità/Ambiente, che viene periodicamente revisionato e si basa sui alcuni elementi fondamentali.

Anzitutto l'impegno al rispetto della normativa applicabile sia per quanto concerne la qualità del servizio erogato, sia per l'assicurazione di più elevati standard di salvaguardia ambientale, oltre all'adozione di criteri atti ad un uso sostenibile delle risorse disponibili (come la riduzione delle perdite e dei consumi energetici, e l'autoproduzione da fonti rinnovabili).

Cermec, inoltre, ricerca il miglioramento continuo e l'ampliamento dei servizi resi alla collettività, attraverso la definizione e l'attuazione di specifici obiettivi e programmi ed il ricorso, ove possibile, alle migliori tecnologie disponibili. Questo sia per garantire migliori performance del ciclo produttivo sia per ridurre ogni possibile impatto sull'ambiente circostante.

Un ruolo fondamentale, in questa politica integrata, è svolto dalla comunicazione, sia all'esterno sia all'interno, degli obiettivi, dei programmi e delle prestazioni in materia di Qualità, e Ambiente, attraverso il proprio sito web, le campagne informative/pubblicitarie, le iniziative con le scuole, mantenendo uno stretto dialogo con le diverse parti interessate (istituzioni locali, clienti, dipendenti, autorità, enti di controllo ecc.).

Cermec è altresì consapevole che i propri dipendenti e collaboratori costituiscono la principale risorsa a disposizione dell'Azienda: per questo si impegna nel coinvolgimento di tutto il personale e nella sua costante sensibilizzazione ed

informazione affinché, presa coscienza del suo ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, possa partecipare garantendo pieno coinvolgimento e apporto, sia professionale sia umano. L'Azienda crede nella centralità delle persone, nel rispetto delle stesse in un contesto di fiducia reciproca, nonché nella necessità di ascoltare continuamente tutti gli attori interni ed esterni all'organizzazione, che si traduce in un comportamento etico-organizzativo teso al rispetto quotidiano dei cittadini e dei clienti ed alla costante ricerca della loro soddisfazione, mirando, ove possibile, a soddisfare e superare le loro stesse aspettative.

L'azienda si impegna a diffondere e promuovere la cultura del rispetto ambientale e del cliente nell'organizzazione con la destinazione di risorse adeguate alla realizzazione di documentazione, la sua diffusione, l'attuazione e la verifica del proprio Sistema integrato Qualità-Ambiente.

Cermec è poi impegnato nella progettazione di nuovi impianti e nel continuo adeguamento degli esistenti, così da prevenire l'impatto ambientale ed i rischi per la salute e la sicurezza durante il loro ciclo di vita. Per lo stesso motivo l'azienda detta criteri per il ricorso sempre più coerente a fornitori, appaltatori e collaboratori qualificati, con procedure basate sulla trasparenza e sull'economicità.

8.4.3. I biofiltri

Durante il processo di decomposizione della materia organica per la produzione del compost si liberano sostanze quali gli “acidi grassi”, sostanze non pericolose, non nocive per la salute ma sgradevoli all'olfatto.

Si ricorda infatti che le sezioni di compostaggio e di maturazione sono state realizzate in ambienti chiusi, mantenuti in leggera depressione da un sistema di aspirazione forzata dell'aria. Per contenere il problema delle maleodoranze il Cermec ha installato all'esterno delle linee di produzione del compost due biofiltri.

Il biofiltro è un procedimento naturale che consente di ridurre il problema dei cattivi odori, causati dagli acidi grassi: questo avviene con due diverse modalità. Nella prima (adottata sulla cd “linea Verde”) attraverso l'utilizzo di una vasca dove sono contenute valve di molluschi che metabolizzano le sostanze odorigene. Nella seconda (adottata sul capannone del parco di compostaggio), l'azione metabolica è svolta da materiale vegetale (sfalci, potature, legname di varia pezzatura): attraversando questo “letto” gli acidi grassi vengono “distrutti” e l'aria in uscita viene così depurata dai cattivi odori. I vari flussi di aria aspirati dalle aree di maturazione vengono bonificati tramite biofiltro prima di essere rilasciati in atmosfera e il livello di abbattimento è superiore al 90% del totale delle emissioni. Tutte le aree delle sezioni sono state impermeabilizzate per consentire la raccolta degli sversamenti; le acque di percolamento raccolte in appositi pozzetti vengono convogliate in vasche stagne e, mediante pompe, riutilizzate nella miscela da trasformare in compost o, se in eccesso, inviate ad un impianto di depurazione autorizzato.

8.4.4. I pannelli solari

Per diminuire l'impiego di energia da rete necessaria per il funzionamento dei macchinari, il Cermec ha installato all'interno dello stabilimento un impianto fotovoltaico e solare termico.

Il nuovo impianto fotovoltaico da punto di vista dimensionale è il terzo in Toscana ed è composto da celle da 34 kW di picco, in grado di produrre 50.000 kW di energia elettrica in un anno, direttamente utilizzabile dall'impianto.

Questo impianto consente di ottenere un vantaggio economico, poiché riduce il quantitativo di energia acquistato dagli operatori di rete e un sensibile vantaggio ambientale: basti pensare che i 50.000 kW di energia elettrica prodotta annualmente corrispondono a 18 tonnellate equivalenti di petrolio (tep) annui e una riduzione delle emissioni atmosferiche pari a circa 60 tonnellate di biossido di carbonio (CO₂) principale responsabile del fenomeno dell'effetto serra.

Oltre al fotovoltaico sono stati installati anche alcuni pannelli solari deputati alla produzione di acqua calda utilizzata nello stabilimento per scopi igienico-sanitari.

8.4.5. La certificazione etica SA 8000

La Social Accountability 8000 è un codice internazionale di condotta etica che esorta le imprese a sviluppare, mantenere e applicare modelli di comportamento orientati al bene comune.



Figura 26 – Social Accountability 8000

La norma incorpora i principi dei più famosi standard internazionali in materia di lavoro e diritti dell'uomo, quali ad esempio quelli sanciti dall'ILO o dalla Dichiarazione internazionale dei Diritti Umani ovvero la Convenzione internazionale dell'ONU sui diritti dei bambini.

Le principali aree di intervento previste dalla SA 8000 sono il divieto del lavoro minorile, del lavoro obbligato, il rispetto della salute e della sicurezza, la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva, il divieto della discriminazione sociale, dell'uso delle procedure disciplinari, il rispetto dell'orario di lavoro e della retribuzione.

Per ottenere il miglioramento delle prestazioni etiche è necessario istituire un sistema di gestione, inteso come l'insieme degli strumenti necessari per perseguire gli obiettivi di orientamento etico dell'impresa. L'attivazione di detto sistema prende avvio dalla definizione di una politica di responsabilità sociale, il coinvolgimento della direzione, la definizione degli obiettivi, la nomina dei rappresentanti, il controllo dei fornitori, la comunicazione interna ed esterna.

L'azione propulsiva più forte della norma risiede nel coinvolgimento dei fornitori verso i quali è necessario attivare processi di comakership al fine di verificare la correttezza dei comportamenti a monte del processo produttivo.

Il Cermec ha avviato nel 2005 il percorso di certificazione ottenendo il riconoscimento SA 8000 rilasciato dal Rina, ente di certificazione accreditato dal SAI (Social Accountability International).

Il Cermec, grazie alla SA 8000 ha reso noto a tutti gli stakeholder l'impegno fattivo speso per creare un ambiente di lavoro conforme ai principi di responsabilità sociale e orientato al miglioramento continuo della motivazione e della crescita dei propri dipendenti.

Gli interventi più significativi legati all'applicazione della SA 8000 riguardano l'introduzione di apposita segnaletica presso l'impianto e il miglioramento dell'utilizzo dei dispositivi di protezione individuale (DPI).

Il personale è stato coinvolto in una indagine orientata a rilevare possibili aree di miglioramento della gestione del personale.

L'intervento del Cermec più cospicuo riguarda il rapporto con i fornitori per i quali è stata predisposta un'apposita procedura per la gestione e il controllo dei fornitori, sub-fornitori e sub-appaltatori.

In particolare il Cermec per ottenere la certificazione SA 8000 si è impegnato ad inviare a ciascun fornitore una copia della norma SA 8000, oltre ad un questionario con cui si rileva la propensione etica dei fornitori stessi e dei relativi modelli gestionali. Si tratta invero di una richiesta di autocertificazione di conformità ai requisiti della norma SA 8000.

Sarà cura del Cermec effettuare visite periodiche di controllo della veridicità delle informazioni raccolte tramite questionario, presso tutti i fornitori. Resta inteso che il mancato rispetto dei principi etici ha come conseguenza diretta l'eliminazione immediata del fornitore dall'elenco predisposto dal Cemec.

Il Cermec ha intrapreso il percorso di certificazione SA 8000, a carattere volontario, per accrescere la sua credibilità e migliorare la sua immagine presso tutti i portatori di interesse, grazie ad un percorso di comunicazione volto a

fornire informazioni chiare e trasparenti sull'attività del Cermec e di tutti gli attori ad esso correlati.

8.4.6. La certificazione della sicurezza OHSAS 18001

Il Cermec per l'anno 2006 ha deciso di avviare il percorso di certificazione volontaria OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), per conseguire il risultato nell'anno 2007.

La norma OHSAS 18001 consente al Cermec di dotarsi di un sistema di gestione della sicurezza al fine di tutelare tutti coloro che si trovano esposti a rischi sulla salute e sicurezza nello svolgimento delle loro mansioni.

Lo standard ricalca gli altri standard internazionali e richiede la definizione di una adeguata politica della sicurezza, la designazione di un responsabile, la definizione di obiettivi e programmi sulla sicurezza, la redazione di apposite procedure e l'attuazione di controlli periodici da parte della struttura (audit interni) e il riesame della direzione.

Le aree da tenere sotto controllo riguardano:

- la conformità del luogo di lavoro;
- la compatibilità delle sostanze impiegate;
- la compatibilità delle attrezzature già in uso;
- l'esposizione ai rischi chimici, fisici e biologici;
- l'utilizzo dei dispositivi di sicurezza individuale;
- la sorveglianza sanitaria;
- la gestione dei cambiamenti dei processi, reparti, attrezzature, materiali, mansioni e procedure;
- l'addestramento del personale;
- le possibili cause di incidenti e infortuni.

Tutto ciò potrà consentire uno stretto controllo delle condizioni di lavoro e l'ottimizzazione delle stesse per tutelare maggiormente i lavoratori.

Lo standard OHSAS 18001 è inoltre compatibile con le norme ISO 9001 e ISO 14001 rispettivamente orientate al miglioramento della qualità e dell'ambiente: ne consegue che il Cermec potrà agevolmente integrare i tre diversi sistemi di gestione, anche con riferimento alle nuove aree.

8.5. Cermec e l'ambiente

BILANCIO AMBIENTALE: questa è la frase “identificatrice“ del quinto capitolo del Bilancio di sostenibilità Cermec. Molto intuitivamente si capisce che in queste pagine del rapporto si identificano, si misurano, si visualizzano le modalità con le quali si è proceduto ad individuare gli aspetti ambientali significativi, sia diretti sia indiretti, e a fissare gli indicatori relativi, oltre ai dati relativi all'anno 2006. Inoltre con “aspetto ambientale” ci si riferisce all'elemento delle attività o dei prodotti o dei servizi relativi ad un sito che può interagire con l'ambiente, ovvero causare un impatto. Un aspetto ambientale è significativo se è causa di un impatto ambientale significativo.

Aspetti ambientali diretti sono gli aspetti ambientali sotto il totale controllo gestionale di Cermec.

Aspetti ambientali indiretti sono, invece, le attività, prodotti e servizi sui quali Cermec non ha un controllo gestionale totale in quanto dipendenti anche dal comportamento di terzi quali fornitori di beni e servizi, clienti, comunità locali o di altri soggetti interessati dalle attività dei siti dove si applica il Sistema di Gestione Ambientale di Cermec.

Invece Impatto ambientale è qualunque modificazione dell'ambiente, negativa o benefica, totale o parziale, conseguente ad attività, prodotti o servizi di un sito.

Cermec spa ha adottato una sistema di gestione integrato Qualità-Ambiente, in base alle norme Uni En Iso 9001 e 14001.

Tale sistema è stato certificato conforme dall'Istituto Certiquality, per la prima volta, nel dicembre 2005.

Nell'ambito di tale sistema di gestione l'Azienda ha assunto l'impegno (come richiesto dalla norma 14001) di rendere trasparente, ai diversi stakeholder,

informazioni relative ai propri aspetti ambientali, con modalità individuate dal Piano annuale di Comunicazione.

Dall'incipit iniziale questa parte, mancante nella precedente edizione, rappresenta un perfezionamento assai importante nella struttura del Bilancio sociale e ambientale 2006. Perfezionamento tale da modificare, come già notato, la denominazione del documento e conferirli maggiore credibilità.

8.5.1. Gli aspetti ambientali

L'attenzione di CERMEC S.p.A. nei confronti dell'ambiente si concretizza nell'attuazione un programma di identificazione e valutazione periodica degli aspetti ambientali sui quali l'azienda esercita un controllo diretto o può esercitare una qualche influenza.

Tutti gli aspetti ambientali diretti ed indiretti del sito sono registrati nell'*Elenco degli aspetti ambientali*.

La valutazione è finalizzata a stabilire le priorità nella pianificazione degli interventi di riduzione degli impatti ambientali.

L'identificazione degli aspetti ambientali diretti prevede due fasi principali:

1. individuazione dei principali processi aziendali, a loro volta scomposti in fasi elementari (attività);
2. identificazione, per ciascuna attività ed in ogni condizione di lavoro (normale, anomala e di emergenza) di tutti gli aspetti ambientali diretti, ovvero:
 - consumi di risorse idriche;
 - consumi di risorse energetiche;
 - consumi di reagenti e materiali di consumo;
 - emissioni in atmosfera;
 - emissioni odorigene;
 - emissioni di rumore e vibrazioni;
 - amianto (emissione di fibre aerodisperse);

- scarichi idrici;
- contaminazione del suolo;
- generazione di rifiuti;
- rifiuti in ingresso;
- PCB;
- CFC, HALONS;
- elettrosmog;
- sorgenti radioattive;
- impatto visivo;
- traffico.

Per quanto riguarda gli aspetti ambientali indiretti, la metodologia prevede le seguenti fasi:

1. identificazione di tutte le interrelazioni tra il sito in esame ed i diversi portatori di interesse, in particolare:

- i fornitori di beni e servizi utilizzati nel sito in esame che svolgono parte o tutta l'attività in luoghi diversi da quelli in esame (i fornitori di servizi e lavori che svolgono l'attività presso i siti di CERMEC concorrono alla gestione degli aspetti ambientali diretti considerati precedentemente);
- i clienti del sito;
- le comunità residenti nel territorio influenzato dalla presenza del sito.

2. Identificazione di tutti gli aspetti ambientali indiretti, ovvero connessi alle interrelazioni tra il sito in esame ed i diversi portatori di interesse quali ad esempio:

- fornitura del servizio (fornitura idrica e captazione/trattamento reflui) ai clienti finali;
- fornitura materiali e additivi di processo presso gli impianti;

- comportamenti ambientali degli appaltatori, dei subappaltatori e dei fornitori che possono avere un'influenza sull'ambiente;
- gestione degli imballaggi acquistati da terzi;
- influenza sull'ambiente antropico (effetti socio-economici sulla popolazione locale);
- effetto sull'ambiente dovuto alla tipologia di smaltimento dei rifiuti.

8.5.2. Valutazione degli aspetti ambientali

Il sistema di valutazione degli aspetti ambientali diretti prevede, per ciascun aspetto ambientale, il calcolo di un indice che tiene in conto della qualità della risorsa (o della pericolosità del prodotto/emissione) utilizzata, della sua rinnovabilità e del suo consumo (o frequenza) in percentuale rispetto al totale aziendale.

Aspetto ambientale	FQ	FR	CP	FQ _i	NP _i	S
Consumo risorse idriche	Fattore qualità	Fattore "non rinnovabilità"	Consumo % sul totale	-	-	FQxFRxC _P
Utilizzo risorse energetiche	Fattore "non rinnovabilità"	-	Consumo % sul totale	-	-	FQxCP
Utilizzo reagenti e materiali	Fattore "pericolosità"	-	Consumo % sul totale	-	-	FQxCP
Emissioni in atmosfera (automezzi)	-	-	-	Fattore pericolosità	Automezzi % sul totale	$\Sigma_i(FQ_i \times NP_i)$
Emissioni in atmosfera (soggette a limite)	-	Fattore frequenza	% rispetto ai limiti autorizzati	-	-	CPxFR
Emissioni in atmosfera (diffuse)	Fattore "pericolosità"	Fattore frequenza	-	-	-	FQxFR
Emissioni odorigene	Fattore "pericolosità"	Fattore frequenza	-	-	-	FQxFR
Emissioni di rumore e vibrazioni	Fattore "pericolosità"	Fattore frequenza	-	-	-	FQxFR
Amianto	-	-	-	-	% nell'area sul totale	NP
Scarichi idrici	-	Fattore frequenza	% rispetto ai limiti autorizzati	-	-	CPxFR
Contaminazione del suolo	Sono considerati significativi: lo stoccaggio di materiali in determinate aree, la presenza di serbatoi interrati e vasche prive di doppia parete, le relative tubazioni interrati.					
Generazione di rifiuti	Fattore "pericolosità"	-	% nell'area sul totale	-	-	FQxCP
Sostanze lesive della fascia di ozono	È considerata significativa la presenza di impianti e/o apparecchiature contenenti gas pericolosi per la fascia di ozono.					
Rifiuti in ingresso	L'aspetto non è considerato significativo perché l'attività principale dell'azienda consiste nella valorizzazione dei rifiuti.					
PCB	È considerata significativa la presenza di dispositivi contenenti PCB.					
Elettrosmog	È considerata significativa la presenza di sorgenti di campi elettromagnetici esercitate dall'azienda, che possono essere associate a CEM residenti verso aree esterne al sito frequentate da persone.					
Sorgenti radioattive	La presenza di sorgenti radioattive determina la significatività dell'aspetto.					
Impatto visivo	È considerata significativa la presenza di infrastrutture visibili e/o del tutto estranee al contesto nel quale si inseriscono.					
Traffico	L'aspetto ambientale è significativo quando la presenza del sito/impianto induce un traffico veicolare da e per l'impianto tale da determinare code all'ingresso dell'impianto o sulla viabilità d'accesso.					

Tabella 15 – Valutazione aspetti ambientali diretti. Dove non espressamente descritto nella tabella, l'aspetto ambientale si considera significativo quando S supera un valore soglia definito per ciascun aspetto ambientale.

Gli aspetti ambientali indiretti sono quelli sui quali CERMEC ha solo un controllo parziale, condiviso con un soggetto terzo e possono essere distinti nelle seguenti tipologie:

Tipo A: aspetti riconducibili ad attività di soggetti esterni a CERMEC che operano per suo conto. In tali casi CERMEC è in grado di progettare, coordinare, sorvegliare tali attività con proprio personale;

Tipo B: aspetti connessi alle attività di CERMEC che ne oltrepassano i confini e sono direttamente controllati da soggetti terzi; comportamenti di tali soggetti possono essere solo influenzati dall'organizzazione.

La valutazione della significatività di tali aspetti è frutto della capacità di influire sugli stessi aspetti ambientali ovvero sui terzi che li generano. La significatività viene espressa come prodotto di due parametri:

Livello di controllo (LC);

Livello di sorveglianza (LS);

Significatività = (LC x LS)

dove LC e LS possono assumere i seguenti valori:

Aspetti indiretti di tipo A			
Livello di controllo	1	2	3
	I contratti o capitolati di appalto con i soggetti esterni (direttamente responsabili dell'aspetto) includono richieste relative all'aspetto in questione	I contratti o capitolati di appalto con i soggetti esterni (direttamente responsabili dell'aspetto) includono richieste relative agli aspetti ambientali uin genere	I contratti o capitolati di appalto con i soggetti esterni (direttamente responsabili dell'aspetto) non prevedono richieste relative ad alcun aspetto ambientale
Livello di sorveglianza	1	2	3
	Vengono regolarmente effettuati controlli sistematici sul soggetto esterno relativamente alla gestione dell'aspetto considerato	Vengono effettuati controlli parziali (sporadici, documentali o a campione) sul soggetto esterno relativamente alla gestione dell'aspetto considerato	Non vengono effettuati controlli sul soggetto esterno

Tabella 16 – Aspetti indiretti di tipo A.

Aspetti indiretti di tipo B			
Livello di controllo	1	2	3
	Vengono inviate richieste esplicite od offerti incentivi al soggetto esterno per favorire la corretta gestione degli aspetti indiretti	Vengono trasmesse informazioni complete al soggetto esterno per favorire la corretta gestione degli aspetti indiretti	Non vengono realizzate iniziative nei confronti del soggetto esterno
Livello di sorveglianza	1	2	3
	Vengono regolarmente coinvolti soggetti esterni per coordinare le attività che producono un aspetto indiretto	Vengono richiesti al soggetto esterno informazioni relativamente alla gestione dell'aspetto considerato (es. dati)	Non vi è interazione con i soggetti esterni responsabili dell'aspetto

Tabella 17 – Aspetti indiretti di tipo B.

L'aspetto è da ritenersi significativo quando il prodotto di LC e LS supera il valore soglia 3.

8.5.3. Pianificazione della gestione degli aspetti ambientali significativi

Grazie alla Valutazione degli Aspetti Ambientali, si identifica una lista di aspetti significativi sui quali CERMEC S.p.A. interviene:

- predisponendo “Procedure”: nei casi in cui si possa auspicare un consolidamento (o un sensibile miglioramento) delle prestazioni ambientali semplicemente regolamentando determinate attività affinché vengano condotte in condizioni controllate;
- individuando obiettivi e programmi di miglioramento:
 - di tipo tecnico/impiantistico: nei casi in cui, da una attenta analisi si evinca la possibilità di conseguire vantaggi ambientali soddisfacenti attraverso l'adozione di tecnologie e tecniche migliori rispetto a quelle in uso.
 - di tipo gestionale/organizzativo: nei casi in cui i vantaggi ambientali possono essere conseguiti attraverso studi, interventi ed azioni atte a migliorare le prestazioni del fattore umano come ad

esempio: la formazione ed addestramento, il miglioramento dell'efficienza ed efficacia nelle comunicazioni, attività di controllo, ecc.

Nella scelta degli obiettivi e dei programmi di miglioramento CERMEC S.p.A. tiene in considerazione i seguenti elementi:

- coerenza con la politica per la qualità e l'ambiente: la scelta degli obiettivi ambientali deve essere coerente con gli impegni assunti e dichiarati in sede di politica;
- significatività dei propri aspetti ambientali: la priorità degli obiettivi ambientali viene impostata sulle valutazioni degli aspetti ambientali significativi
- esame delle opzioni tecnologiche disponibili: le considerazioni relative ai potenziali obiettivi ambientali prioritari vengono vagliate con le reali opzioni tecnologiche disponibili per valutare il grado effettivo di miglioramento raggiungibile ed i relativi costi.
- risorse disponibili: l'identificazione e la scelta degli obiettivi prioritari deve essere compatibile con le risorse umane.

8.5.4. Il Sistema di Gestione Qualità e Ambiente (SGQA)

Il Sistema di Gestione Ambientale ha come obiettivo primario il miglioramento dell'efficienza ambientale delle attività di Cermec S.p.A., ma anche un ritorno economico in quanto significa considerare la dimensione ambientale come leva strategica, rispondendo in anticipo ai possibili trend della legislazione e puntando a conseguire vantaggi di costo attraverso il risparmio di materie prime ed energia. Per rispondere a queste esigenze, Cermec S.p.A. ha adottato la norma ISO 14001, emessa nel 1996 e rinnovata nel 2004, assumendone il modello di SGA proposto, basato su una serie di attività di prevenzione e controllo, che permette di:

- perseguire una costante opera di riduzione delle emissioni inquinanti, della produzione di rifiuti e di contenimento dei consumi energetici;
- mettere in atto tutte le misure necessarie per prevenire od eliminare tutte le forme di inquinamento o emissione accidentale di materia o energia;
- effettuare una valutazione preventiva dell'impatto ambientale di nuovi prodotti o processi;
- esercitare un'opera di continuo monitoraggio degli effetti delle attività produttive e del servizio erogato sull'ambiente.

Cermec S.p.A. ha adottato, come previsto dalla norma, un programma di sensibilizzazione di tutti i dipendenti al rispetto dell'ambiente: a questo scopo essi sono costantemente formati alle logiche di prevenzione ambientale e resi consapevoli dell'impatto ambientale delle loro attività. Allo stesso modo ha stabilito e alimentato una serie di canali informativi con tutte le parti interessate (clienti, fornitori, azionisti, autorità pubbliche, associazioni locali, etc...) per comunicare le proprie problematiche e le modalità seguite per la loro gestione.

Le fasi fondamentali che Cermec S.p.A. ha seguito nel percorso di sviluppo del proprio Sistema di Gestione Ambientale sono:

a) Identificazione degli aspetti ambientali significativi

Un passo fondamentale è costituito dall'identificazione degli aspetti ambientali significativi, che devono essere oggetto di monitoraggio e controllo e sui quali devono essere definiti obiettivi e target di miglioramento attraverso opportuni programmi. La definizione di significatività avviene attraverso la valutazione degli impatti ambientali tenendo conto dei fattori, quali vincoli regolamentari e legislativi, probabilità di accadimento, pericolosità, vastità, durata, quantità, effetti sull'immagine.

b) Obiettivi, target e programmi

Vengono definiti gli obiettivi di miglioramento per gli aspetti ambientali significativi, i relativi target (obiettivi quantitativi associati ad opportuni indicatori e temporalmente definiti) ed i programmi (attività, responsabilità e risorse) necessari per conseguirli.

c) Implementazione delle attività operative

Vengono implementate, all'interno di ciascuna funzione, tutte le attività operative finalizzate ad allineare l'organizzazione interna al nuovo quadro procedurale imposto dal modello di riferimento.

d) Emissione di procedure e Manuale

vengono emesse le procedure necessarie per ottenere un'adeguata documentazione del SGA e, successivamente, il manuale dell'azienda/ente

e) *Audit* Interni e riesame della direzione

Viene definita l'organizzazione degli *audit* interni da effettuare sul SGA. L'attività di auditing consente la valutazione sistematica dell'efficienza delle attività e dei processi destinati alla protezione dell'ambiente. Gli audit ambientali sono poi finalizzati a facilitare il controllo di gestione delle prassi che possono avere un impatto ambientale e a valutare la conformità alle politiche ambientali aziendali e devono dar luogo ad adeguate azioni correttive.

Una volta preparato, e analizzato attraverso gli *audit* interni, il Sistema di Gestione Ambientale di Cermec S.p.A. è stato verificato da Certiquality, Organismo di Certificazione Accreditato, ed ha conseguito la certificazione secondo la norma ISO 14001 in data 22 dicembre 2005.

8.5.5. Attività di tutela dell'ambiente

Le attività di Cermec S.p.A. sono *environment oriented* per loro stessa natura, ma il modo in cui vengono svolte e il modo in cui Cermec S.p.A. intende svolgerle le renderà ancor più eco-compatibili attraverso il piano/programma di miglioramento continuo rivolto alla riduzione degli impatti ambientali.

Riduzione delle emissioni gassose

Le emissioni gassose inquinanti derivanti dalla combustione di gasolio necessario ai mezzi di proprietà di Cermec S.p.A. per la movimentazione dei materiali all'interno dell'impianto, saranno ridotte grazie al miglioramento del processo manutentivo dei macchinari, che a breve sarà gestito in maniera totalmente informatizzata garantendo un migliore stato di efficienza dei mezzi a disposizione.

Le emissioni gassose dovute ai mezzi di conferitori e clienti, e quindi non imputabili a Cermec S.p.A. se non indirettamente, saranno ridotte attraverso la riduzione dei tempi di attesa, grazie allo smistamento di parte del traffico in ingresso / uscita dall'impianto sul nuovo ingresso, anch'esso dotato di pesa, previsto nella nuova area.

Emissione di polveri

Le aree di impianto, dove è prevista la circolazione di mezzi, sia per la movimentazione interna dei materiali (pale e ragni), sia per il conferimento dei rifiuti a e dal Cermec da parte di ditte esterne, sono tenute costantemente umide grazie all'uso di irrigatori mobili, per limitare al massimo l'emissione di polveri nell'ambiente di lavoro e nell'ambiente circostante l'impianto.

Al fine di ridurre ulteriormente tale impatto ambientale, è stata recentemente attuata una modifica all'impianto di trattamento dei rifiuti indifferenziati (RSU) che ha deviato lo scarico della seconda vagliatura, prima all'aperto, in locale chiuso.

Riduzione delle polveri

Le emissioni di polveri da sorgenti puntiformi sono state costantemente tenute sotto controllo ed hanno restituito valori conformi alle prescrizioni contenute nelle autorizzazioni rilasciate dalla Provincia di Massa-Carrara.

Cermec S.p.A. intende ridurre ulteriormente l'emissione di polveri nell'ambiente di lavoro attraverso la chiusura del capannone di scarico della frazione secca...

Per limitare ancora le polveri aerodisperse nelle aree circostanti l'impianto, è prevista la piantumazione di una siepe di oleandri (*nerium oleander*) sul prospetto principale dell'impianto.

Emissioni odorigene

Le emissioni odorigene di Cermec S.p.A., dovute principalmente all'attività di compostaggio, sono abbattute mediante impianti di aspirazione e biofiltri; sono inoltre presenti spruzzatori fissi che erogano costantemente delle sostanze deodorizzanti sulle parti più esposte delle linee dell'indifferenziato e dell'umido. Recentemente Cermec S.p.A. si è dotato anche di un cannoncino mobile utilizzato per la dispersione di deodorizzanti durante le operazioni di movimentazione dei rifiuti, occasionalmente stoccati in apposito piazzale, in attesa di essere trattati o smaltiti.

L'azienda ha commissionato uno studio dell'Impatto Olfattivo delle emissioni in atmosfera. Questo aspetto è comunque tenuto sotto controllo con le verifiche sulla funzionalità dei biofiltro (da parco maturazione compost e da biotunnel) e con progetti di miglioramento basati sull'adozione di tecnologie di abbattimento degli odori grazie all'azione batterico-enzimatica di sostanze irrorate sui materiali soggetti ad emissione con dispositivi fissi e mobili (cannoni e lance).

Presenza di insetti

Il compost in maturazione è un buon habitat per lo sviluppo di insetti fastidiosi per i lavoratori e per gli abitanti delle zone limitrofe: Cermec S.p.A. tratta il proprio compost con dei prodotti antilarvali al fine di limitare il proliferare degli insetti all'interno dell'impianto.

Riduzione degli insetti

Per ridurre la presenza di insetti richiamati presso l'impianto, Cermec S.p.A. ha previsto l'installazione di un impianto di demuscazione che opererà in sinergia con il già presente antilarvale.

Tutela del suolo

All'interno dell'impianto sono presenti delle vasche di contenimento e alcuni serbatoi, tenuti sempre sotto controllo attraverso verifiche di tenuta periodiche, al fine di salvaguardare l'integrità del suolo sottostante l'area l'impianto.

Nel corso dei lavori di ampliamento è emerso uno stato di contaminazione del suolo causato da eventi antecedenti l'acquisizione della zona da parte di Cermec S.p.A., al quale l'azienda sta facendo fronte attraverso un intervento di messa in sicurezza dell'area, il cui termine dei lavori è previsto per l'inizio del 2008. il progetto e le relative varianti sono state approvate dal ministero dell'ambiente.

Riduzione dell'impatto visivo

L'impatto visivo dell'impianto di Cermec S.p.A. non è un aspetto ambientale significativo per la zona nella quale è localizzato. Tuttavia la siepe di oleandri (*nerium oleander*) prevista sul prospetto principale dell'impianto, avrà un effetto benefico non solo sulla dispersione delle polveri, ma contribuirà anche ad attutire l'impatto visivo.

Riduzione del rumore

Le principali fonti di emissioni sonore presso l'impianto di Cermec S.p.A. sono i mezzi per la movimentazione dei materiali e le macchine che intervengono nei processi di compostaggio e di trattamento dei rifiuti (ventilatori, rivoltatrice, pressa, vagli, nastri trasportatori...): il nuovo sistema di gestione della manutenzione sarà in grado di migliorare lo stato di efficienza di mezzi e macchine che si traduce anche in una minore rumorosità complessiva dell'impianto.

L'azienda realizzerà uno studio completo sulle emissioni sonore (sia per quanto concerne il rumore "interno" sia per quanto riguarda le emissioni all'esterno) alla luce delle normative vigenti in materia di salute e sicurezza del lavoro (D.Lgs. 626/94) e della nuova mappatura (Piano di Zonizzazione Acustica, in fase di approvazione da parte del Consiglio Comunale di Massa).

Riduzione dei consumi idrici

È in fase di progettazione un sistema di recupero delle acque reflue dal biofiltro, con loro depurazione e riutilizzo per il mantenimento del giusto grado di umidità del dispositivo per l'abbattimento delle emissioni odorogene.

Inoltre è stata inoltrata al gestore del servizio idrico integrato (Gaia spa) la richiesta di allacciamento all'acquedotto industriale, per ridurre i consumi di acqua potabile.

I consumi idrici di CERMEC sono dovuti ai processi di compostaggio, all'irrigazione del biofiltro, all'inumidimento di strade e piazzali, al lavaggio dei mezzi, alla diluizione dei prodotti chimici, all'alimentazione della vasca antincendio, ai servizi di uffici e spogliatoi.

CERMEC attualmente preleva acqua da acquedotto per uso civile. Una richiesta di allacciamento all'acquedotto industriale è stata inoltrata al gestore del Servizio Idrico Integrato e Cermec resta in attesa di conoscerne l'esito.

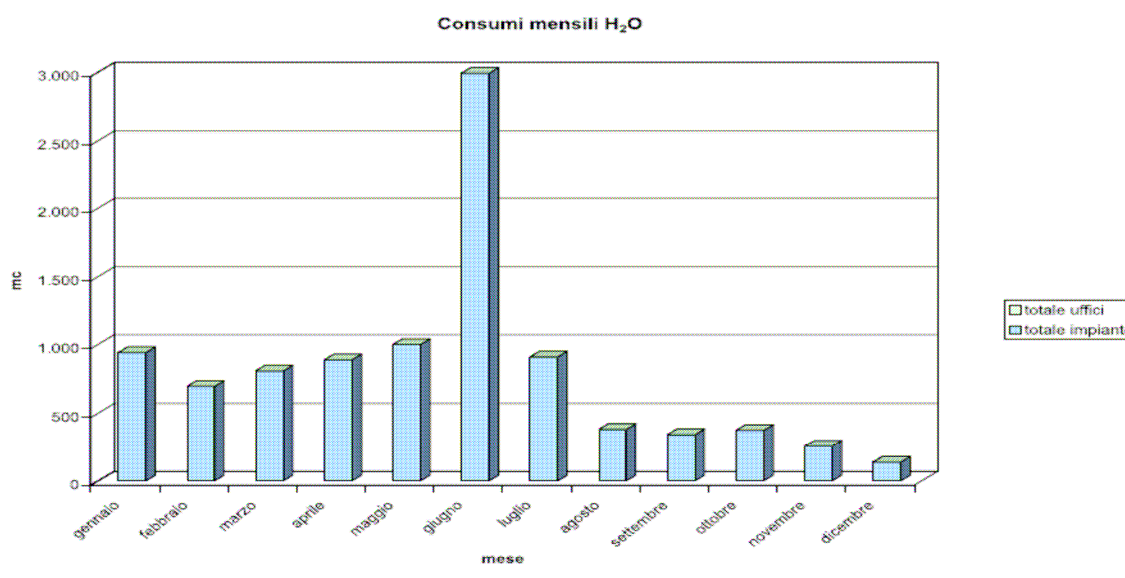


Grafico 3 – Consumi mensili di acqua. L'impennata dei consumi nel mese di giugno è stata dovuta ad una perdita occulta, prontamente individuata e sottoposta ad attività di manutenzione straordinaria.

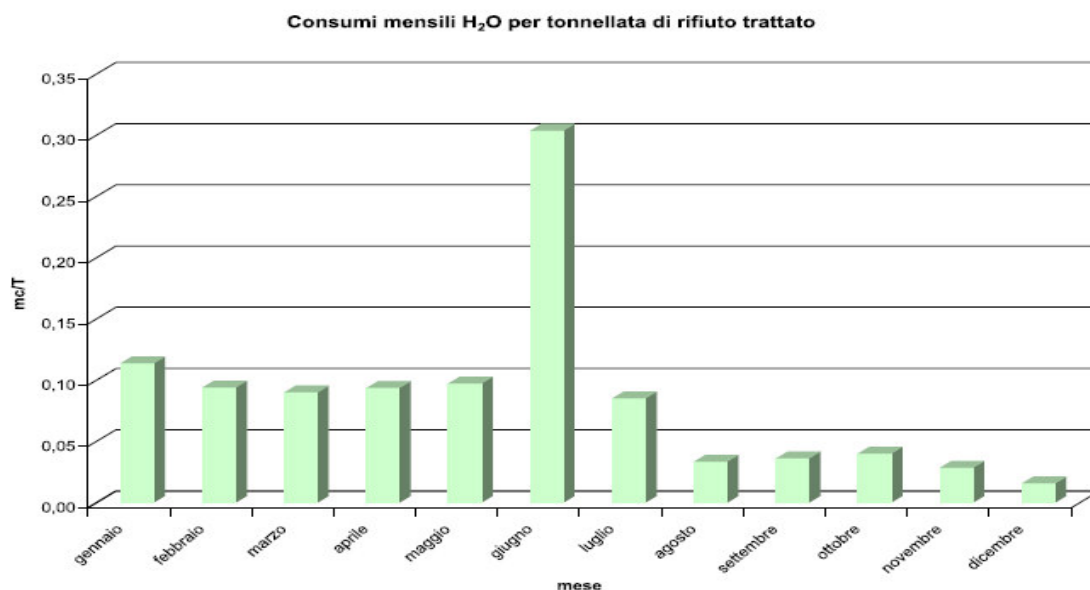


Grafico 4 – Consumi mensili di acqua per tonnellata di rifiuto trattato.

Cermec consuma in media circa 85 litri d’acqua per tonnellata di rifiuto trattato.

Cermec recupera dai rifiuti circa lo 0,25% di ferro su totale dei rifiuti ricevuti.

Il costo in acqua medio dell’acciaio è pari a 150T per T di acciaio prodotto, prevalentemente necessaria per il raffreddamento nel processo di produzione della ghisa, che non è necessario nel caso di produzione del metallo da rottami. Ipotizzando un risparmio d’acqua pari al 30% nel processo di produzione di nuovo acciaio, si evince che il consumo idrico di CERMEC sarà bilanciato in toto dal riutilizzo del ferro recuperato dai rifiuti.

Scarichi idrici

Gli scarichi idrici superficiali derivano dalla raccolta delle acque di prima pioggia dai piazzali e dai pluviali. Tali reflui vengono convogliati a vasche di raccolta e prima di essere emesse sono sottoposte a trattamento per la riduzione dei solidi sospesi.

I reflui da processo (percolato) vengono smaltiti in conformità alle norme di legge. Nel 2006 sono stati smaltiti i seguenti quantitativi in chilogrammi:

Percolato da Linea RU	406.110
Percolato da Linea Verde	448.130
Percolato da piazzali	255.490

Tabella 18 – Reflui da processo (percolato) espressi in chilogrammi.

Materia

L'impianto di valorizzazione di Cermec tratta diverse tipologie di rifiuto, prevalentemente rifiuti urbani indifferenziati (RSU), ma anche rifiuti da raccolta differenziata della carta, della plastica, dell'organico (FORSU) e il materiale ligneo ("verde") da sfalci e potature.

L'RSU subisce un processo di triturazione e separazione:

- la frazione secca viene avviata a recupero come CDR (combustibile derivato da rifiuto) utilizzabile per la produzione di energia;
- la frazione umida viene sottoposta a processo di compostaggio (compost grigio) e poi recuperata – nei limiti delle capacità ricettive degli impianti di discarica esistenti – come FOS (frazione organica stabilizzata) utilizzabile per la copertura delle discariche e per i riempimenti in sostituzione di terra e inerti, ovvero viene conferita a discarica;
- il ferro separato magneticamente in diversi punti della linea, viene inviato a recupero.

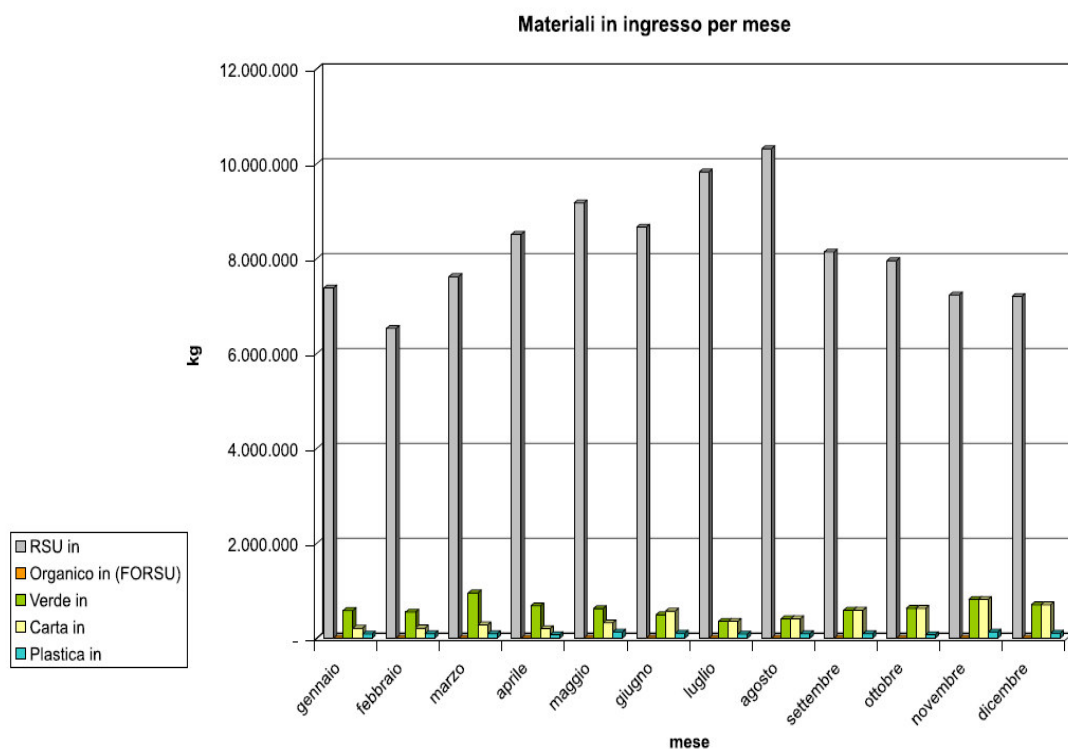


Grafico 5 – Materiali in ingresso per mese.

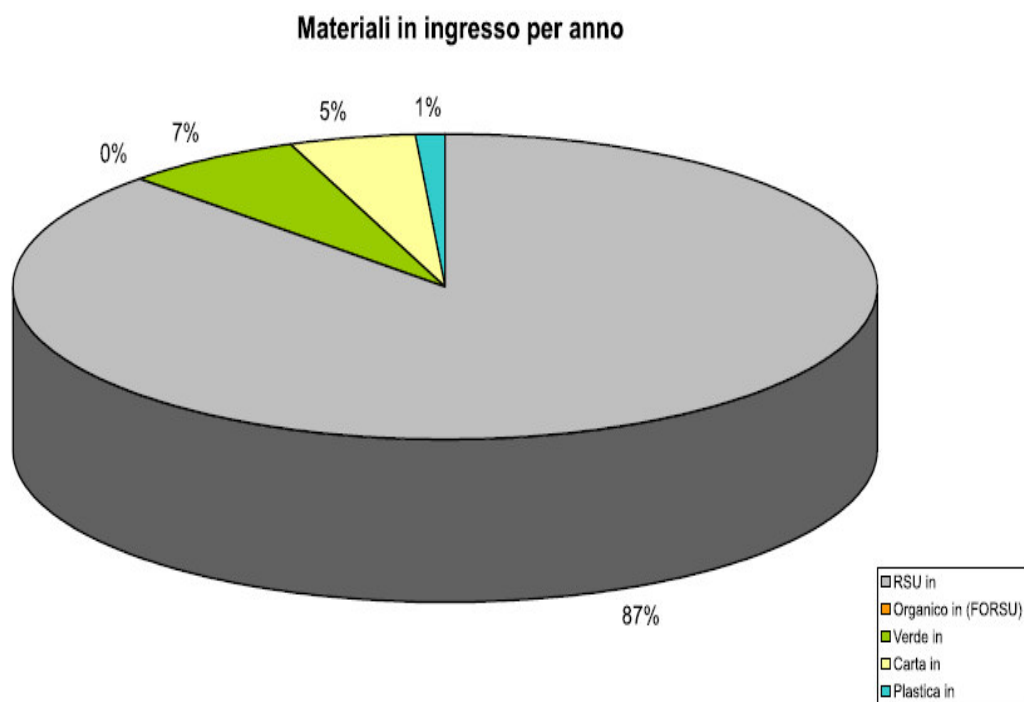


Grafico 6 – Materiali in ingresso per anno.

L'organico da raccolta differenziata (FORSU) viene sottoposto a processo di compostaggio e poi recuperato come compost misto utilizzabile come

ammendante agricolo. Durante l'anno 2006 questo tipo di attività è stata sospesa, in ragione del perdurare dei lavori di bonifica (III lotto Cermec, autorizzato dal Ministero dell'Ambiente con proprio decreto). Resta da evidenziare come, anche durante l'ordinaria attività, la qualità della frazione organica conferita all'impianto Cermec da enti ed aziende di raccolta fosse comunque tale (presentando elevati gradi di impurità merceologica) da renderne spesso impossibile il recupero e costringendo l'azienda a trattare tali materiali come rifiuto "tal quale", con conseguente possibilità di procedere a recupero unicamente quale FOS (vedi punto precedente).

Il materiale ligneo ("verde") viene sottoposto a processo di compostaggio e poi utilizzato per la produzione di compost di qualità ovvero quale biomassa da inviare a impianti di recupero energetico.

La plastica da raccolta differenziata viene selezionata, pressata ed inviata a recupero.

La carta da raccolta differenziata viene selezionata, pressata ed inviata a recupero.

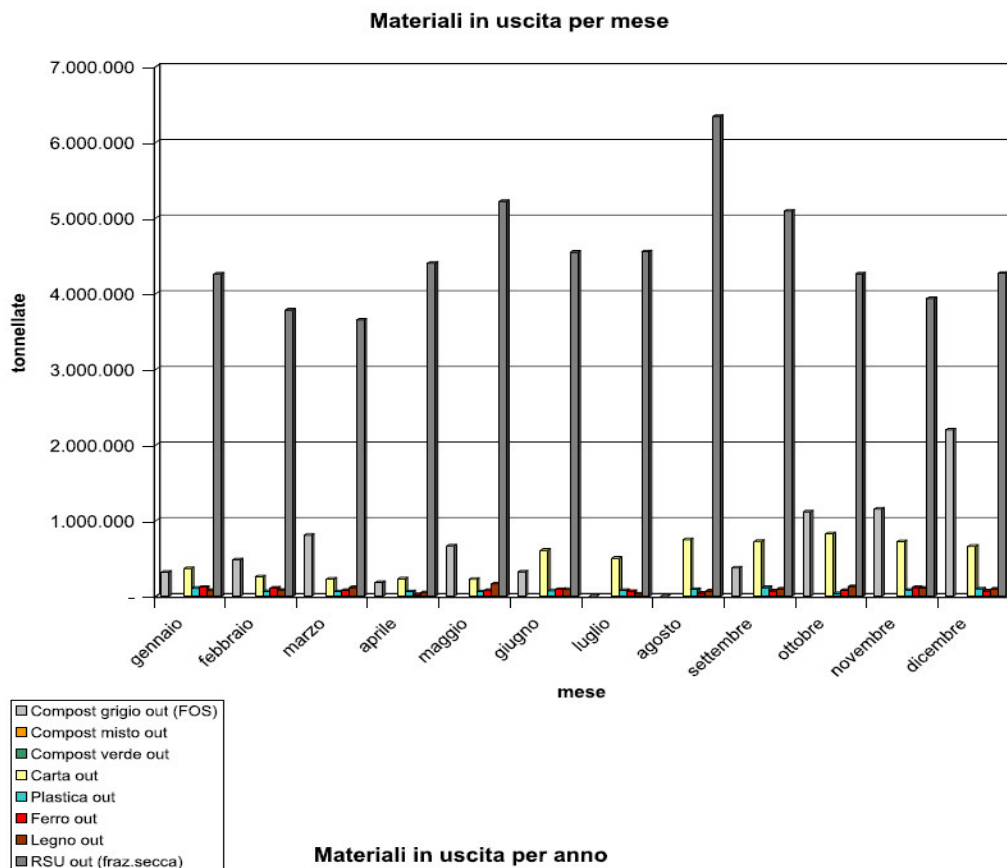


Grafico 7 e 8 – Materiali in uscita per mese e per anno.

Va inoltre evidenziato come, rispetto al materiale in ingresso, una parte considerevole dello stesso venga ridotto in ragione delle cosiddette “perdite di processo” (ad es evaporazione della componente acquosa e processi metabolici di trasformazione della materia), così come risulta dal seguente grafico:

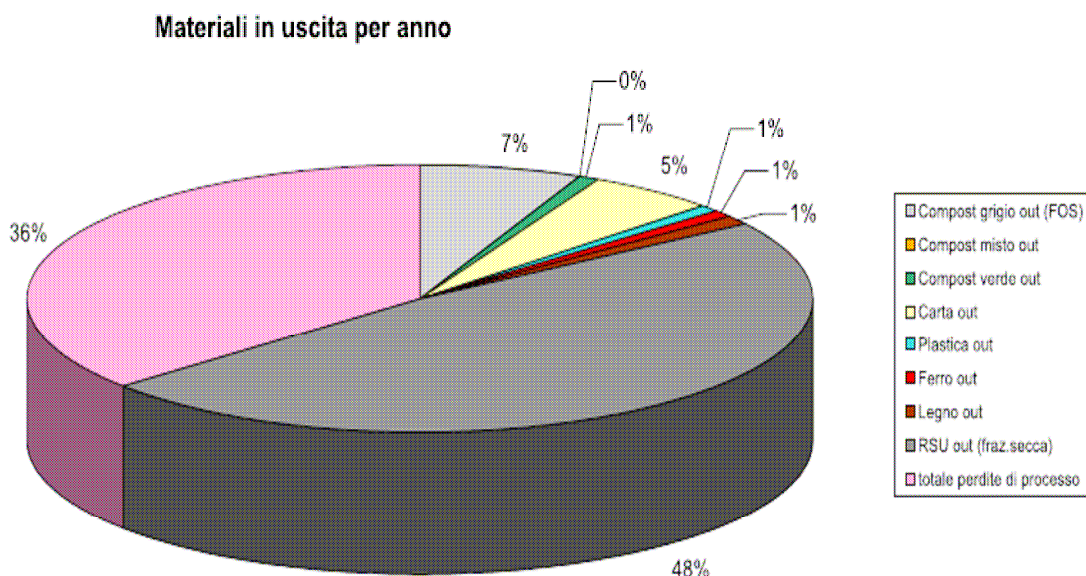


Grafico 9 – “Perdite di processo” dei materiali in uscita per anno.

Le diverse componenti di questo bilancio di materia riferito ai processi, verranno analizzate, unitamente ai rifiuti propri, prodotti internamente da CERMEC, nei paragrafi successivi.

Energia

L'energia elettrica è utilizzata da CERMEC per l'alimentazione delle linee di trattamento dei rifiuti e di compostaggio, degli impianti di illuminazione e di condizionamento.

CERMEC soddisfa il fabbisogno di energia elettrica prevalentemente attraverso l'allacciamento alla rete di distribuzione nazionale. L'attenzione di CERMEC verso l'utilizzo delle fonti rinnovabili si concretizza nell'installazione, presso l'impianto di via Dorsale, di un impianto di captazione fotovoltaici e di uno solare termico (per la produzione di acqua calda destinata agli usi sanitari e civili) in grado di erogare energia elettrica senza alcuna emissione inquinante.

Di seguito sono riportati i grafici rappresentativi dell'andamento mensile e del totale annuale dei consumi di energia elettrica di CERMEC ripartiti per fonte.

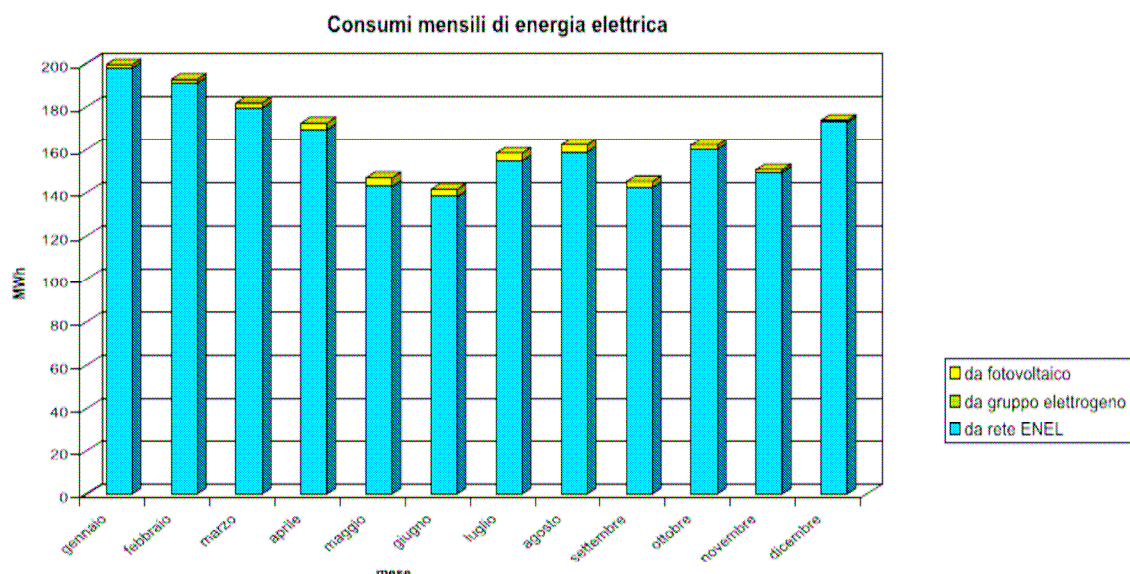


Grafico 10 – Consumi mensili di energia elettrica.

Il consumo complessivo di energia elettrica è più elevato nei mesi invernali mentre la produzione di energia dall'impianto solare fotovoltaico cresce nei mesi estivi; di conseguenza nei mesi estivi diminuisce notevolmente l'impiego di energia elettrica ad elevato impatto ambientale, cioè quella fornita dalla rete di distribuzione di ENEL e prodotta quasi esclusivamente da combustibili fossili non rinnovabili.

L'impianto di CERMEC S.p.A. ha dunque un andamento in controtendenza rispetto all'abitato limitrofo ed effettua perciò un bilanciamento stagionale del carico sulla rete di distribuzione ENEL.

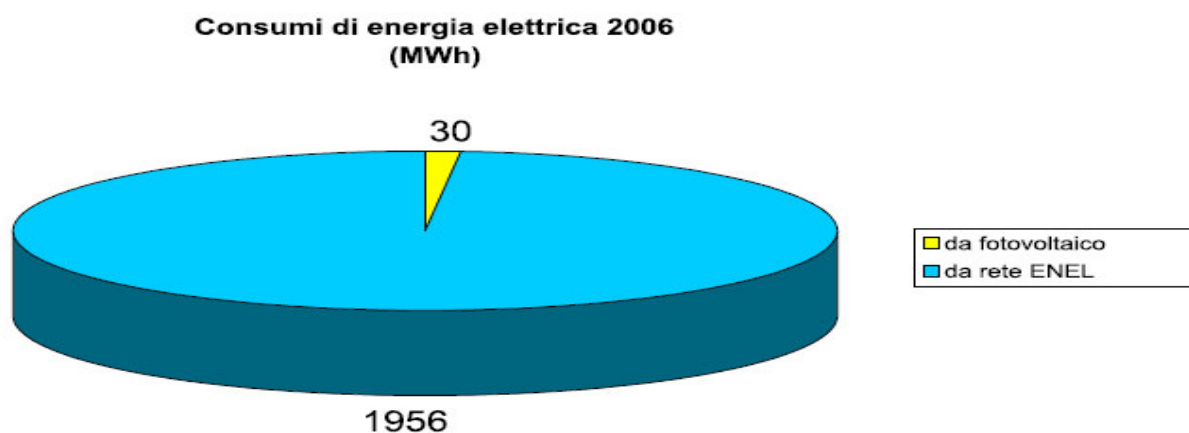


Grafico 11 – Consumi di energia elettrica 2006 (MWh).

Il contributo dei pannelli solari copre annualmente circa il 1.51 % del fabbisogno di energia.

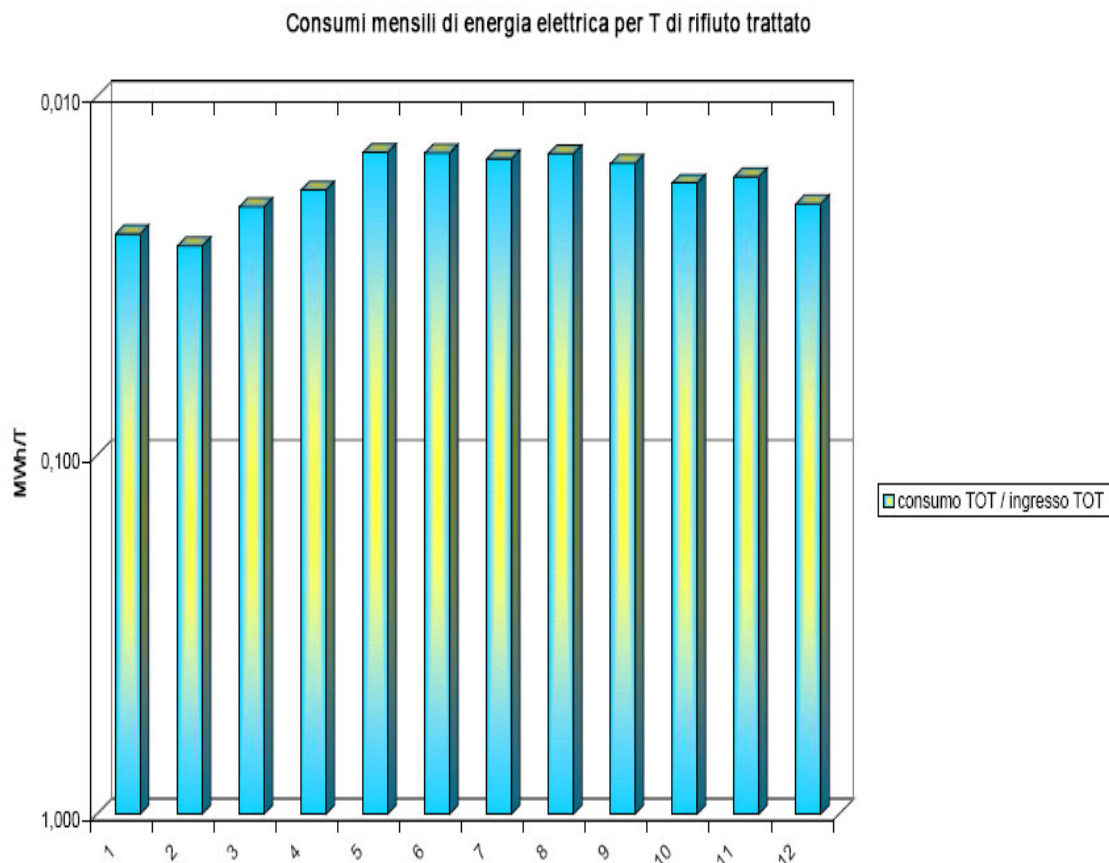


Grafico 12 - Il grafico rappresenta i dati in scala logaritmica. Il consumo medio annuale è stato di 0,018017404 MWh/ton.

Gasolio

Per i consumi di gasolio si distingue tra:

- consumato dai mezzi di movimentazione dei materiali all'interno dell'impianto (pale e ragni)
- consumato dai mezzi di movimentazione dei materiali all'interno e all'esterno dell'impianto (camion)
- consumato dal generatore elettrico

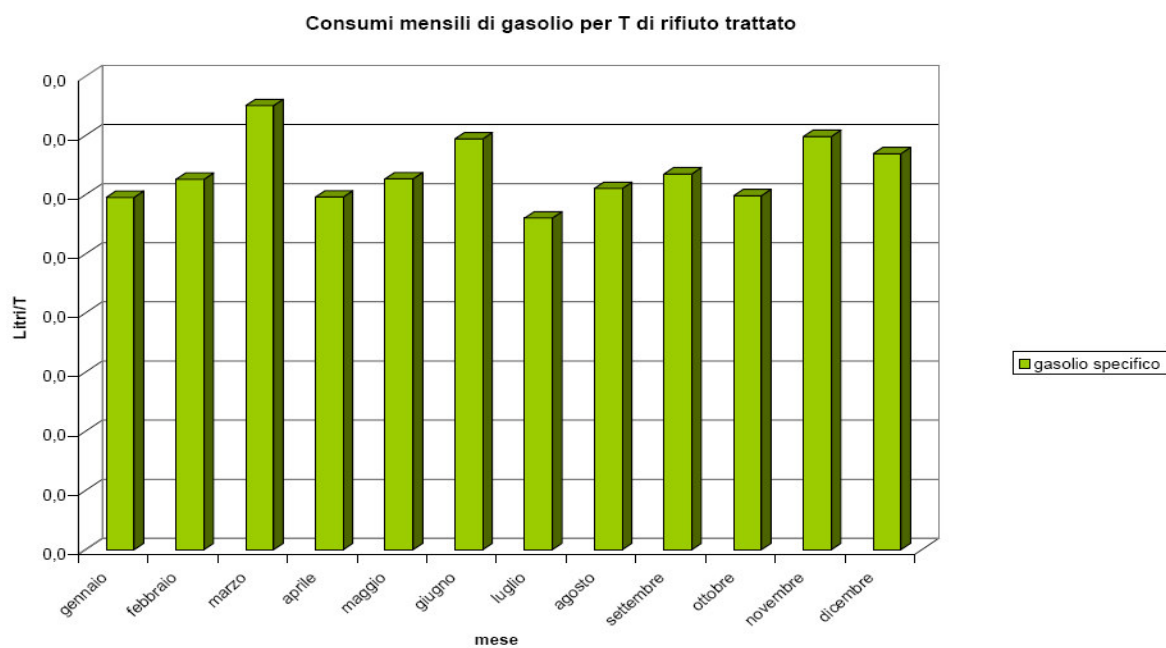
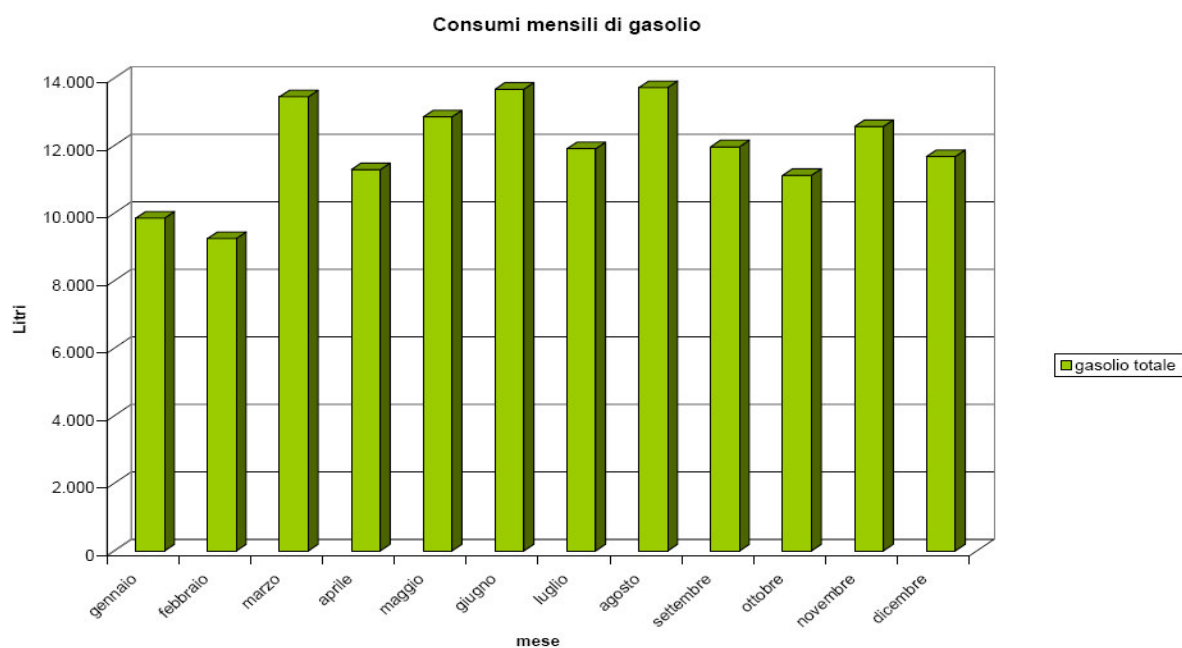


Grafico 12 e 13 – Consumi mensili di gasolio e Consumi mensili di gasolio per T di rifiuto trattato.

Emissioni di CO₂

Le emissioni dirette di CO₂ di CERMEC sono da attribuire all'utilizzo di gasolio ed ai processi di compostaggio.

È inoltre possibile stimare un bilancio della CO₂ attraverso il calcolo, mediante indici di conversione, della CO₂ equivalente emessa o evitata, corrispondente all'utilizzo di altre fonti energetiche ed al recupero o all'impiego dei materiali.

Per il calcolo della CO₂ equivalente è stata utilizzata la seguente tabella:

	fattore di conversione	unità di misura	Attività
Gasolio	2.60	KgCO ₂ /l	Combustione
Energia Elettrica	0.58	KgCO ₂ /kWh	Produzione
Acciaio	1.50	KgCO ₂ /kg	Recupero
Compost	0.50	KgCO ₂ /kg	Utilizzo
Compost	0.20	KgCO ₂ /kg	Produzione

Tabella 19 – Tabella per la stima, attraverso il calcolo mediante indici di conversione, della CO₂ equivalente emessa o evitata, corrispondente all'utilizzo di altre fonti energetiche ed al recupero o all'impiego dei materiali.

Per il gasolio, la CO₂ equivalente è riferita all'emissione del processo di combustione.

Per l'energia elettrica si fa riferimento alla CO₂ emessa al momento della produzione, che in Italia è basata prevalentemente sull'utilizzo di combustibili fossili. Nel caso di energia elettrica prodotta da fonti alternative, come nel caso del fotovoltaico di CERMEC, è possibile contabilizzare la CO₂ equivalente evitata.

Per l'acciaio si assume il coefficiente, riferito alla CO₂ evitata grazie al recupero del materiale, ricavato dalle stime di un'analisi puntuale e accurata dell'impatto della gestione dei rifiuti solidi urbani nella UE sui cambiamenti climatici realizzata dalla *Aea Technology* per la Direzione generale Ambiente della Commissione europea. ("*Waste management options and climate change*", Aea, 2001).

Per il compost, il coefficiente di conversione si basa sulla stima effettuata dal Coordinamento Tecnico del C.I.C. (Comitato Compostatori Italiani) della quantità di CO₂ che è possibile immagazzinare nel terreno sotto forma di humus grazie all'utilizzo di compost (0.5 kgCO₂/kg compost).

È stato autorevolmente rilevato (Prof. Sequi, Istituto Sperimentale per la Nutrizione delle Piante, Comitato Scientifico di ANPA) che uno 0,14% di sostanza organica in più nel suolo (i tenori medi in terreni a buona fertilità dovrebbero essere dell'ordine del 2,5-3 %) equivale a fissare nello stesso una quantità di CO₂ corrispondente alle emissioni complessive dell'intera nazione italiana per un anno! (incluso emissioni industriali, riscaldamento, trasporti, ecc.). Orbene, le pratiche di fertilizzazione organica continuata nel tempo consentono di mantenere od aumentare il tenore in sostanza organica nel suolo, mentre il loro abbandono determina, per la progressiva mineralizzazione della sostanza organica, un trasferimento netto di carbonio, sotto forma di CO₂, dal suolo all'atmosfera. Inoltre il carbonio che viene "fissato" in forma di sostanze humiche, es. a seguito di piani pluriennali di ripristino della fertilità organica anche tramite il compost, diventa il "catalizzatore" – come attivatore della fertilità del suolo – di tutte le funzioni fisiologiche vegetali; tra cui una importantissima, in grado di assimilare ulteriore CO₂ sottraendola all'atmosfera, e che solo le piante (nessun processo industriale) riescono a condurre: la fotosintesi clorofilliana.

I coefficienti di cui sopra sono stati attribuiti sia al compost di qualità verde, sia al compost misto. Per il compost grigio, non utilizzabile in agricoltura, è stato assegnato lo stesso coefficiente di 0.2 kgCO₂/kg, sia per la produzione che per l'utilizzo nell'ipotesi minimale che la stessa quantità di CO₂ che viene liberata nel processo di compostaggio non è poi liberata dopo lo smaltimento.

Anche plastica e carta recuperati equivalgono ad un risparmio di CO₂, ma l'attività di Cermec per questi rifiuti differenziati consiste nella loro selezione e compattazione, pertanto non ha senso attribuire a CERMEC il risparmio di CO₂ derivante dal riciclaggio questi materiali.

Sulla base dei flussi energetici e di materia registrati presso l'impianto di Cermec è possibile calcolare e distinguere due bilanci della CO₂:

- il bilancio locale, riferito alla CO₂ emessa presso l'impianto:

rientrano in questo bilancio le emissioni dovute ai mezzi ed al funzionamento del gruppo elettrogeno (combustione del gasolio), le emissioni dovute al processo di compostaggio;

- il bilancio globale, che prende in conto anche la CO₂ emessa o evitata altrove:

rientrano in questo bilancio, la CO₂ emessa per la produzione dell'energia elettrica acquistata da CERMEC, ma anche la CO₂ evitata grazie all'utilizzo dei diversi tipi di compost e grazie al recupero del ferro.

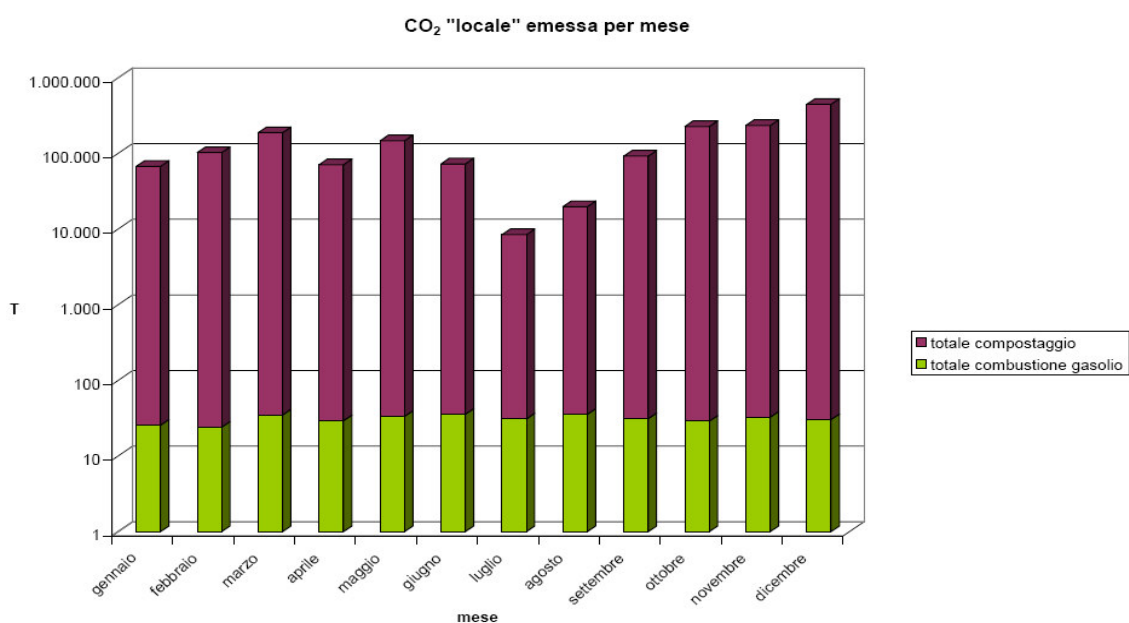


Grafico 14 - CO₂ "locale" emessa per mese.

L'andamento mensile della CO₂ emessa localmente da CERMEC ha delle oscillazioni molto accentuate dovute al fatto che le emissioni attribuite al processo di compostaggio sono calcolate in base alle vendite, non tenendo conto del compost effettivamente presente in impianto.

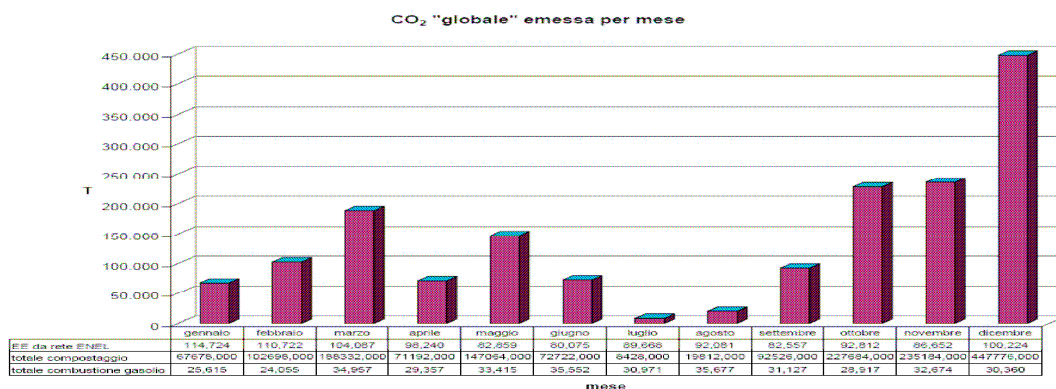


Grafico 15 - CO₂ "globale" emessa per mese.

Nel calcolo della CO₂ "globale" emessa si tiene in considerazione anche della CO₂ equivalente all'energia elettrica consumata da Cermec, anche se queste emissioni non sono localizzate sull'impianto né sono addebitabili direttamente a Cermec. L'andamento resta irregolare a causa della quota parte dovuta al processo di compostaggio.

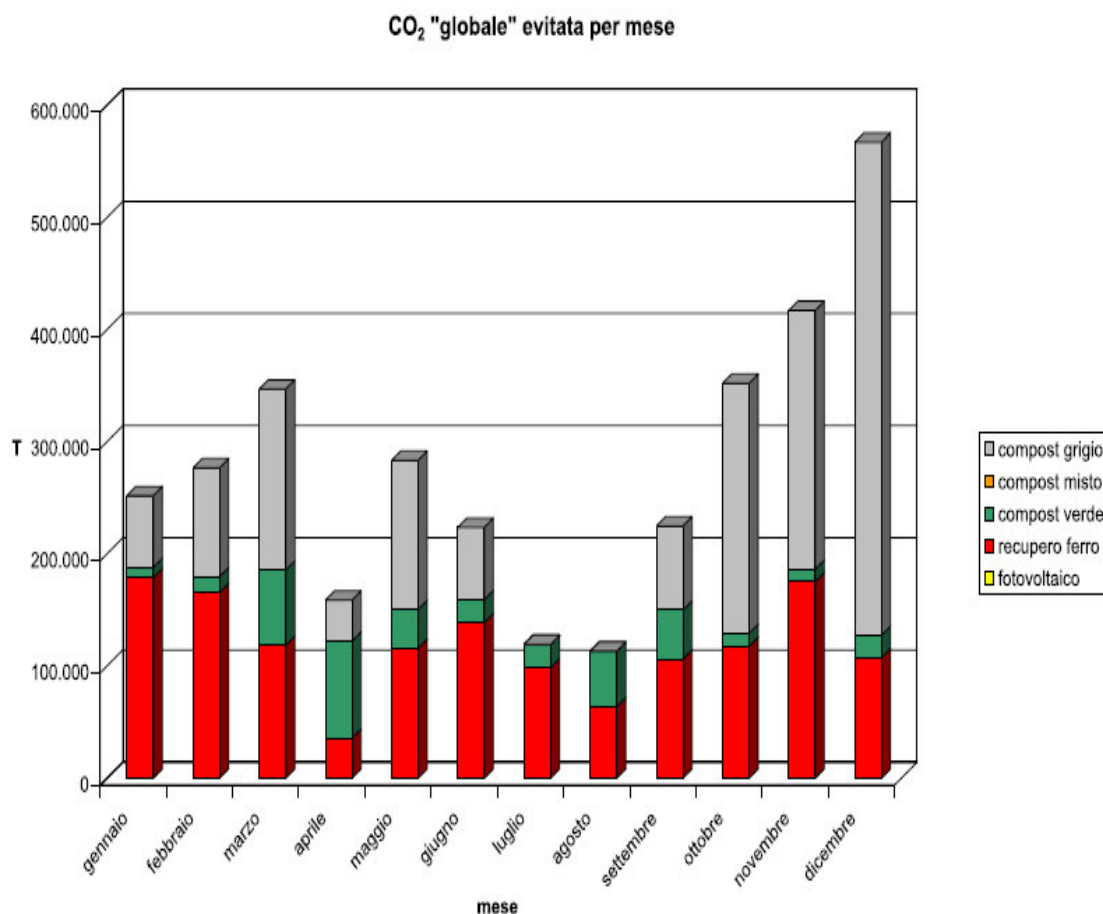


Grafico 16 – CO₂ “globale evitata” per mese.

Il precedente istogramma rappresenta la CO₂ globale evitata, calcolata in base alla quantità di energia elettrica prodotta mensilmente dall’impianto fotovoltaico, dall’utilizzo del compost e dai quantitativi di materiali recuperati.

Non rientra in questo calcolo la CO₂ evitata utilizzando il combustibile derivato dai rifiuti al posto dei combustibili tradizionali in quanto Cermec, seguendo le più recenti indicazioni in materia ambientale, non assimila il CDR a fonte energetica rinnovabile.

L’andamento mensile della CO₂ evitata è molto oscillante perché viene calcolato basandosi sulla data di uscita dall’impianto dell’acciaio recuperato e dei vari compost e non sulla data di effettivo riutilizzo, non tenendo in conto delle quantità in stock.

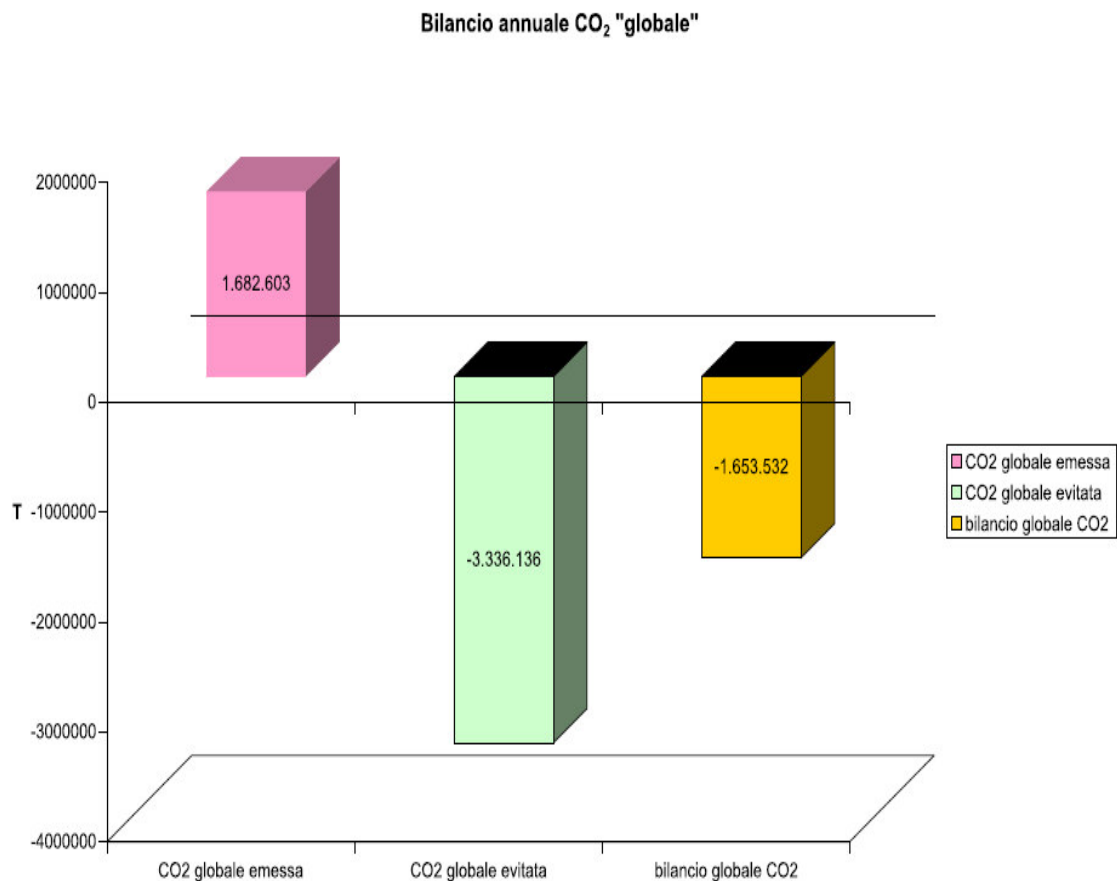


Grafico 17 – Bilancio annuale CO₂ “globale”.

Il risultato del bilancio globale della CO₂ di CERMEC S.p.A. mostra come la quantità di CO₂ emessa annualmente sia ampiamente compensata dalla quantità complessiva annuale di CO₂ evitata grazie alle attività di recupero e riciclaggio svolte dall’azienda.

Rifiuti valorizzati

Il termine “rifiuti valorizzati” si riferisce ai materiali sui quali Cermec effettua delle operazioni finalizzate alla loro riqualificazione, rendendoli idonei ad usi più “nobili” rispetto a quelli originali.

Plastica

Il processo di selezione della plastica proveniente da raccolta differenziata, la rende conforme ai requisiti della fascia A definiti da COREPLA: l'85% della plastica conferita a Cermec supera il processo di selezione, mentre il resto viene avviato a trattamento come rifiuto 19 12 12 per possibile recupero energetico.

Nel 2006 Cermec ha selezionato 941,250 T di plastica conferite a Corepla e a privati.

Carta

Carta e cartone, derivanti dalle raccolte differenziate effettuate da enti ed aziende di raccolta, vengono selezionati in base alle diverse merceologie, pressati ed inviati a recupero presso cartiere, sia nell'ambito degli accordi quadro Anci-Conai sia a libero mercato.

Nel 2006 Cermec ha avviato a recupero 1.472.350 kg di carta e 4.642.280 kg di cartone.

Imballaggi in legno

Nel 2006 Cermec ha avviato a recupero 963.590 kg di imballaggi in legno.

Ferro (recuperato da RSU)

Il ferro recuperato dai rifiuti conferiti presso l'impianto di CERMEC viene selezionato e reso idoneo al riciclaggio per la produzione di nuovo acciaio con notevole beneficio in termini ambientali per il risparmio di energia (che si traduce in minori emissioni di CO₂) e il risparmio idrico.

Nel 2006 Cermec ha recuperato, selezionato e avviato a recupero 36.780 kg di ferro e acciaio e 911.410 kg di materiali ferrosi.

Frazione secca (al recupero energetico)

La frazione secca dei RSU può essere utilizzata per la produzione di energia, limitando così la quantità di rifiuto da conferire in discarica.

Nel 2006 Cermec ha separato 54.322,580 T di frazione secca, di cui 27.491.980 kg avviati alla termovalorizzazione e il resto smaltito in discarica.

Suolo - compost di qualità verde

Grazie al processo di compostaggio del materiale ligneo derivato da sfalci e potature, effettuato presso l'impianto Cermec, nel 2006 sono state utilizzate 775,790 T di compost di qualità verde grazie al quale è stata fissata nel suolo sostanza organica a beneficio della fertilità e della riduzione di CO₂ dispersa in atmosfera.

Suolo - compost di qualità misto

Nel 2006, come già detto, la linea di produzione del compost misto è stata temporaneamente sospesa.

Suolo - compost grigio

Grazie al processo di separazione e compostaggio della frazione organica da RSU, effettuato presso l'impianto Cermec, nel 2006 sono stati prodotti 7.629.690 kg di compost F.S. utilizzato per la copertura giornaliera di discariche e 22.244.440 kg di frazione umida stabilizzata 19 12 12 (scarti di lavorazione) smaltiti in discarica.

Inoltre il compost grigio usato come rivestimento superficiale per la bonifica del sito di una discarica, o come strato di ripristino, agisce come biofiltro, per ridurre le emissioni di CH₄. In queste applicazioni, continua la decomposizione aerobica del compost e la materia organica resistente che sarebbe stata sequestrata in condizioni anaerobiche si decompone.

La frazione organica stabilizzata, se correttamente processata, anche in caso di smaltimento a discarica - in condizioni potenzialmente anaerobiche - consente di minimizzare radicalmente gli impatti tipici della discarica. In particolare, è dimostrato che si ha una riduzione della produzione di biogas > 80% ed una riduzione del carico organico del percolato anche superiore al 90%.

Riduzione dei rifiuti destinati a discarica

L'attività di separazione e compostaggio dei RSU rappresenta un grande beneficio per l'ambiente in quanto riduce notevolmente la quantità di rifiuti destinati a discarica. Sul totale dei rifiuti trattati e prodotti, nel 2006 Cermec ha ridotto del 51,1% medio annuale la quantità di rifiuti conferiti in discarica (rispetto ai RSU ricevuti) pari a 49.472,650 T di rifiuto indifferenziato recuperato dalla selezione meccanica.

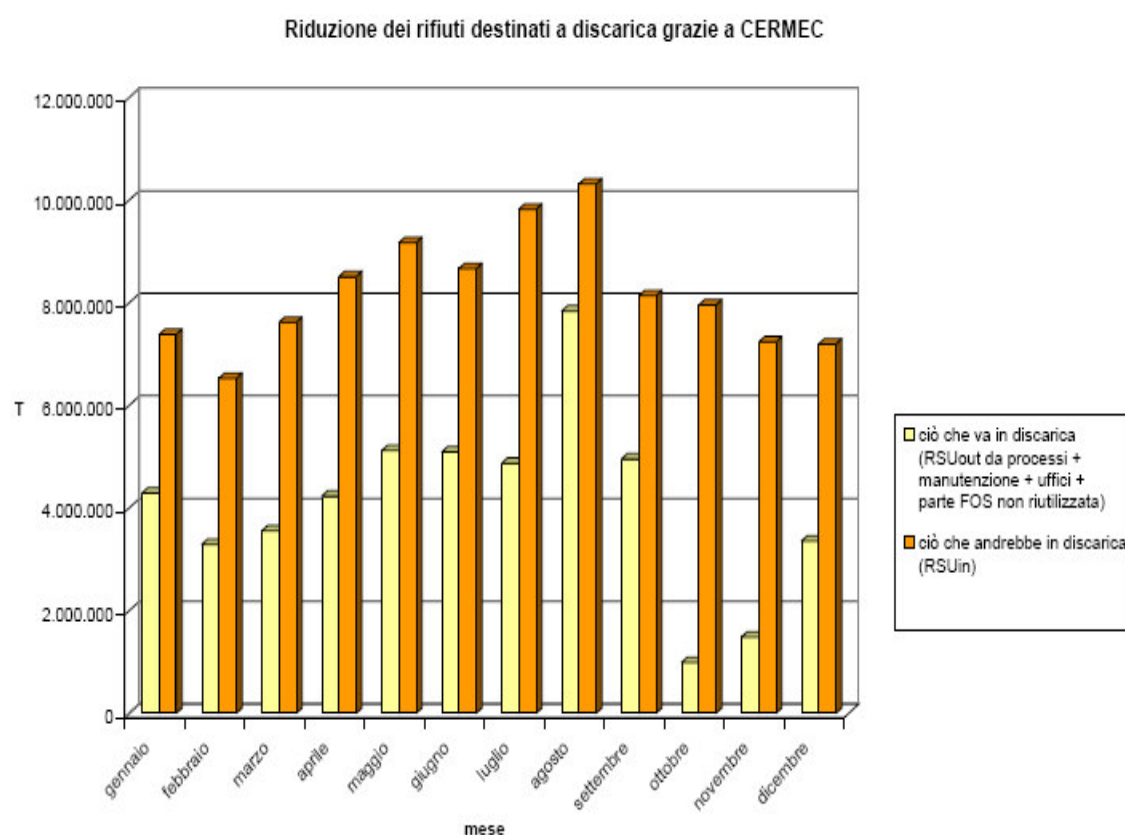


Grafico 18 – Riduzione dei rifiuti destinati a discarica grazie a Cermec.

8.6. Cermec e la responsabilità sociale

Il personale è essenziale per qualunque organizzazione. Andrew Carnegie, dirigente di una multinazionale americana afferma: «prendeteci le nostre fabbriche, il nostro sistema commerciale, le nostre vie di comunicazione,

prendeteci il nostro denaro e tutte le altre risorse immateriali e finanziarie, ma lasciatemi la mia organizzazione e in quattro anni mi risolleverò».

Come noto, nella notte del 6 dicembre 2007, un drammatico incendio è divampato in una delle linee di produzione del laminatoio a freddo dello stabilimento della ThyssenKrupp Acciai Speciali Terni di Torino, a seguito del quale hanno tragicamente perso la vita sette Lavoratori e altri sono rimasti feriti. Negligenza, inosservanza di norme, pressapochismo o altro? Quello che importa è chiedersi come evitare tali disgrazie e sicuramente una strada percorribile è quella della responsabilità sociale.

Cermec ha ben chiaro l'importanza dei propri lavoratori e della società in cui opera, tanto da predisporre un BILANCIO ETICO (frase che compare ai margini di ogni pagina del capitolo in questione). Infatti la parte sei è dedicata, così come fa la quinta per gli aspetti ambientali, di individuare, mostrare, spiegare il processo che ha condotto all'istituzione di un sistema di gestione per la responsabilità sociale dove il protagonista principale è il lavoratore. Questa parte, insieme al quinto capitolo come già detto, rappresenta la novità aggiunta rispetto alla prima edizione del 2005.

In Cermec hanno ritenuto includere nel capitolo due, inerente alla governance, informazioni quali le attività di formazione e aggiornamento, le politiche economiche e la valutazione del personale, la comunicazione interna, la sicurezza e la salute dei lavoratori. Argomenti che potevano benissimo essere inclusi in questa parte, creando così un unico “contenitore” ed evitando inutili ripetizioni.

8.6.1. La politica per la responsabilità sociale

Nell'ambito del campo dell'applicazione dei requisiti prescritti dalla Norma di riferimento adottata, la Direzione di Cermec intende perseguire le seguenti finalità:

- conformarsi a tutti i requisiti applicabili della norma di riferimento

- conformarsi alle prescrizioni legislative applicabili in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e di gestione dei lavoratori e a tutte le modifiche o integrazioni ad esse intervenute
- conformarsi alle prescrizioni stabilite dal Cermec stesso come interpretazione applicativa delle prescrizioni della norma di riferimento adottata
- rispettare tutti gli strumenti internazionali e tutte le modifiche/integrazioni ad essi intervenute
- aumentare l'efficacia del proprio sistema di responsabilità sociale in modo continuo sì da garantire, nel reciproco rispetto tra struttura direttiva e personale subalterno, il costante miglioramento delle condizioni di lavoro.

A tale scopo Cermec, dopo aver condotto una approfondita analisi sociale relativa all'ottemperanza dei requisiti previsti dalla norma SA8000, ha individuato delle aree prioritarie di intervento e si è posto i seguenti obiettivi:

- Implementare un Sistema di Gestione della Responsabilità in modo tale da soddisfare completamente tutti i requisiti contenuti nella norma e applicando, dove possibile modelli integrativi con il Sistema di Gestione per la Qualità ed il Sistema Sicurezza.
- Comunicare al pubblico le informazioni necessarie per comprendere gli effetti sociali delle attività dell'impresa, perseguendo un dialogo aperto.
- Promuovere la responsabilizzazione dei dipendenti tutti verso la protezione personale e realizzare programmi ulteriori di informazione/formazione.
- Assicurare la cooperazione con le autorità pubbliche.
- Conoscere la Gestione Sociale dei propri fornitori abituali.
- Valutare l'introduzione nelle attività produttive di nuovi strumenti in grado di migliorare le condizioni di lavoro, continuando così a perseguire l'obiettivo di lungo periodo già da tempo prefissato dall'azienda.

- Valutare in anticipo gli impatti delle decisioni strategiche sulle condizioni di lavoro.
- Adottare tutte le misure necessarie per ridurre i rischi connessi alle lavorazioni ed al possibile verificarsi di situazioni di emergenza.
- Controllare e ridurre i rischi nelle diverse fasi di lavorazione.

8.6.2. SA8000

Fin dal 2005 Cermec ha adottato un sistema di gestione per la Responsabilità Sociale, certificato in base alle norme SA8000 dall'istituto RINA.

Criteri fondamentali della Politica Etica di Cermec sono:

Trasparenza:

Perché ogni categoria di portatori di interessi abbia chiara comprensione e facile accesso alle scelte strategiche, azioni e ai progetti intrapresi dal Cermec.

Coinvolgimento e ascolto:

Perché la condivisione degli obiettivi, dei programmi e dei progetti, garantita da un adeguato flusso di informazioni, interno ed esterno, e la consultazione dei soggetti di volta in volta coinvolti consentano una maggiore accettabilità sociale, la legittimazione dell'operato e un più facile raggiungimento dei risultati economici e sociali.

Cermec, con il coinvolgimento dei propri dipendenti che sono stati tutti debitamente formati ed informati del progetto Etico anche mediante la ripetizione di incontri formativi in cui un tecnico esterno è stato affiancato dai responsabili di settore di Cermec, incontri condotti in azienda anche con l'ausilio di altri consulenti esperti, ha implementato, applicato, sviluppato e sottoposto a certificazione nel corso del 2005 e mantenuto nel corso del 2006, il proprio Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale conformemente alla norma SA8000:2001.

Con tale scelta Cermec si impegna al rispetto dei requisiti della norma SA8000:2001, delle leggi nazionali, regionali, regolamenti e contrattuali (come ad es. CCNL di Federambiente, Fieg e Federmanager) applicabile alle proprie attività ed al proprio personale dipendente, oltre che alle disposizioni degli strumenti internazionali espressamente richiamati nella norma di riferimento.

Così come già effettuato per il sistema integrato Qualità e Ambiente, l'impegno al miglioramento continuo è stato esteso da Cermec verso la Responsabilità Sociale e il sistema di gestione Etico secondo la norma SA8000.

8.6.3. Il sistema di gestione per la responsabilità sociale

Il responsabile del sistema di gestione etico nel corso del 2006 ha continuato l'opera avviata in fase di prima certificazione, monitorando la costanza di allineamento dell'azienda rispetto alla conformità legislativa e ai requisiti del sistema alla norma SA8000; ad oggi suo principale compito è quello di svolgere funzione di collettore di informazioni da tradurre in azioni sia sul sistema che nella vita aziendale.

Il rappresentante dei Lavoratori, dagli stessi eletto, invece ha il compito di interfaccia con il Rappresentante della Direzione per le questioni relative ai requisiti SA8000.

Al rappresentante della Direzione, nella persona del direttore generale, determinare per lo sviluppo ed il miglioramento continuo del Sistema di Gestione SA8000, vengono conferite mediante applicazione del sistema autorizzativi, tutte le risorse e l'autorità necessarie a svolgere a pieno la propria mansione.

Nella fase di pianificazione del sistema di gestione etico sono stati definiti i ruoli e le autorità delle altre figure presenti nell'organigramma aziendale rispetto alla SA8000 ed effettuata la loro formazione ed informazione specifica.

Particolare attenzione è stata posta all'individuazione dei principali stakeholder e delle loro attese, perché possano essere coinvolti nel sistema di gestione e portare il loro contributo, anche critico, per favorirne il costante miglioramento.

L'implementazione del SGRS di Cermec si è sviluppata attraverso le seguenti fasi:

- formazione ed informazione di tutto il personale sulla normativa e legislazione di riferimento e sull'integrazione del SGRS con quanto già esistente;
- verifica della situazione aziendale rispetto alla conformità SA8000;
- revisione della documentazione, ivi compreso, dichiarazioni di politica aziendale, manuali gestionali, procedure, piano di controllo e qualifica fornitori/subappaltatori, ed adeguamento delle stesse alla SA8000;
- applicazione delle procedure stabilite, del piano di controllo e coinvolgimento dei fornitori sulla base della loro capacità di rispettare i principi della norma e della politica di Cermec;
- effettuazione di verifiche ispettive interne per stabilire se il SGRS è stato efficacemente attuato ed è conforme a quanto pianificato, alla politica aziendale ed alle norme di leggi applicabili;
- effettuazione di riesami della direzione, per valutare l'efficacia e l'efficienza del SGRS e la conformità della politica adottata ai requisiti della norma oltre che per programmare gli eventuali interventi correttivi/migliorativi;
- attuazione della comunicazione interna ed esterna sulla base delle procedure già esistenti o di nuova emissione per Cermec;
- verifica di conformità del sistema di gestione da parte di Rina, ente accreditato SAI (Social Accountability International);
- redazione e divulgazione del bilancio Etico che fornisce alle parti interessate e alla direzione informazioni quali-quantitative riguardo al rispetto dei punti della norma, dei target e traguardi che Cermec si è posti e, quando possibile, il confronto con i valori esterni di riferimento.

8.6.4. Requisiti di una corretta responsabilità sociale rispettati da Cermec

Lavoro infantile

La politica di Cermec era, è e rimane da sempre quella di non utilizzare né favorire l'impiego di lavoro infantile né di giovani lavoratori ancora in obbligo scolastico.

La direzione garantisce che in Cermec è impiegato soltanto personale che abbia compiuto i diciotto anni di età, ovvero la maggiore età per lo Stato italiano.

Cermec si impegna a richiedere e verificare, anche attraverso verifiche presso le loro sedi operative, che i propri fornitori non utilizzino bambini nelle loro attività in contravvenzioni alle normative nazionali sul lavoro minorile.

Cermec non utilizza né ha mai impiegato nei propri cicli di produzione/erogazione di servizi, lavoratori riconducibili alla categoria dei bambini né quella dei giovani lavoratori così come definita nella norma SA8000; al riguardo non risultano ad oggi, a seguito delle verifiche ispettive condotte presso i fornitori di Cermec, informazioni che possano far sorgere dubbi sull'impiego di lavoro infantile nella catena dei fornitori.

Nonostante ciò Cermec ha approntato apposite procedure per garantire appropriati piani di rimedio qualora nella propria filiera di fornitura venisse riscontrato anche un solo caso di lavoro infantile o di impiego di giovane lavoratore in maniera non conforme rispetto alla SA8000 ed alla normativa nazionale sul lavoro minorile : nel caso dovessero riscontrarsi non conformità rispetto a tale requisito, Cermec sospenderà il rapporto con il fornitore.

Nella realtà locale in cui è sita la struttura operativa del Cermec non risulta conosciuta alcuna criticità di impiego di lavoro infantile. Anche l'impiego di giovani lavoratori è per lo più inesistente, fatta eccezione per il periodo estivo in cui possono essere impiegati nel terziario ed in particolare nel settore turistico nel pieno rispetto però di quanto definito relativamente alla loro salute e sicurezza personale ed agli obblighi scolastici. Tuttavia tali settori sono del tutto estranei all'attività di Cermec e con tali aziende non si instaurano in alcun modo rapporti di fornitura o subfornitura.

Riportiamo la composizione per fasce di età, dell'organico 2006 di Cermec.

Distribuzione dell'età dei dipendenti di Cermec rilevata all'assunzione

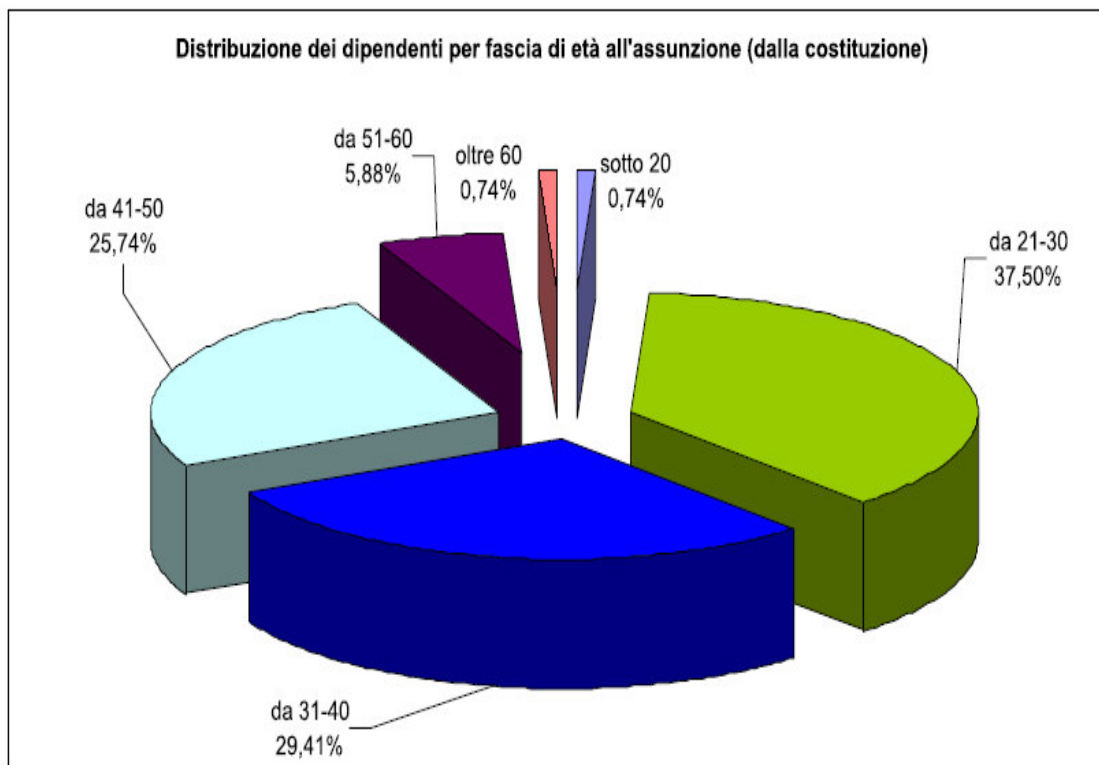


Grafico 19 – Distribuzione dell'età dei dipendenti di Cermec rilevata all'assunzione.

Nel grafico sopra il dato comprende dipendenti non più in azienda, mentre in quello sotto il dato è depurato e si riferisce solo ai dipendenti attualmente in servizio.

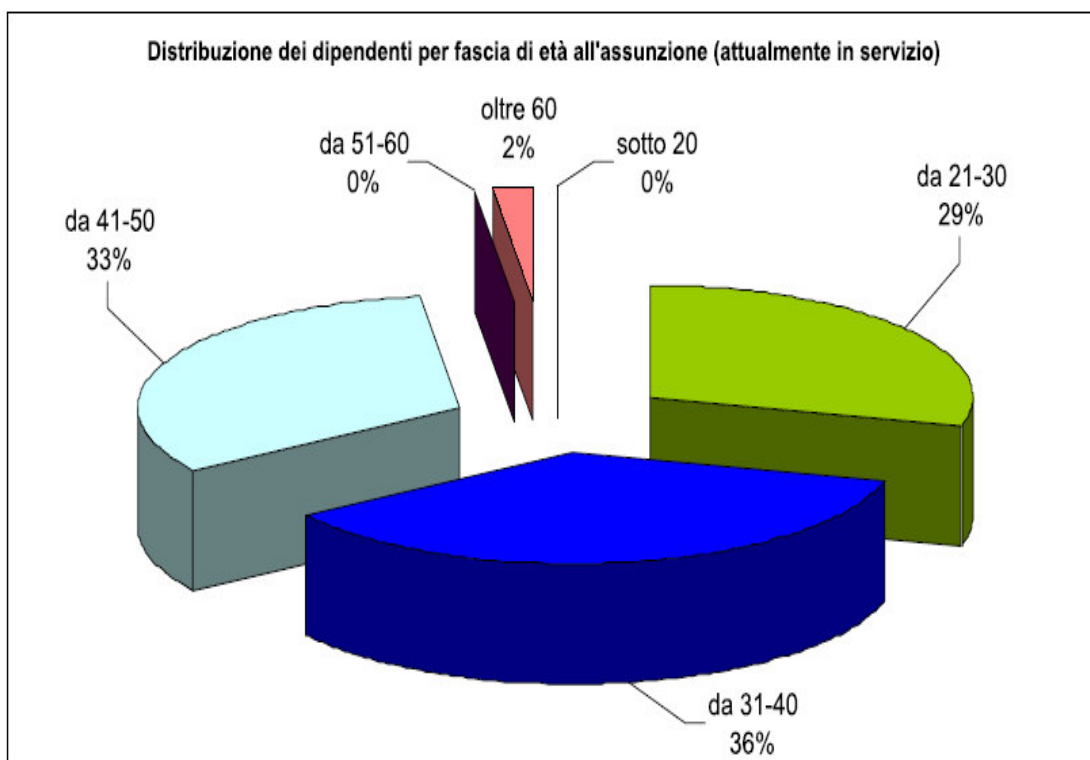
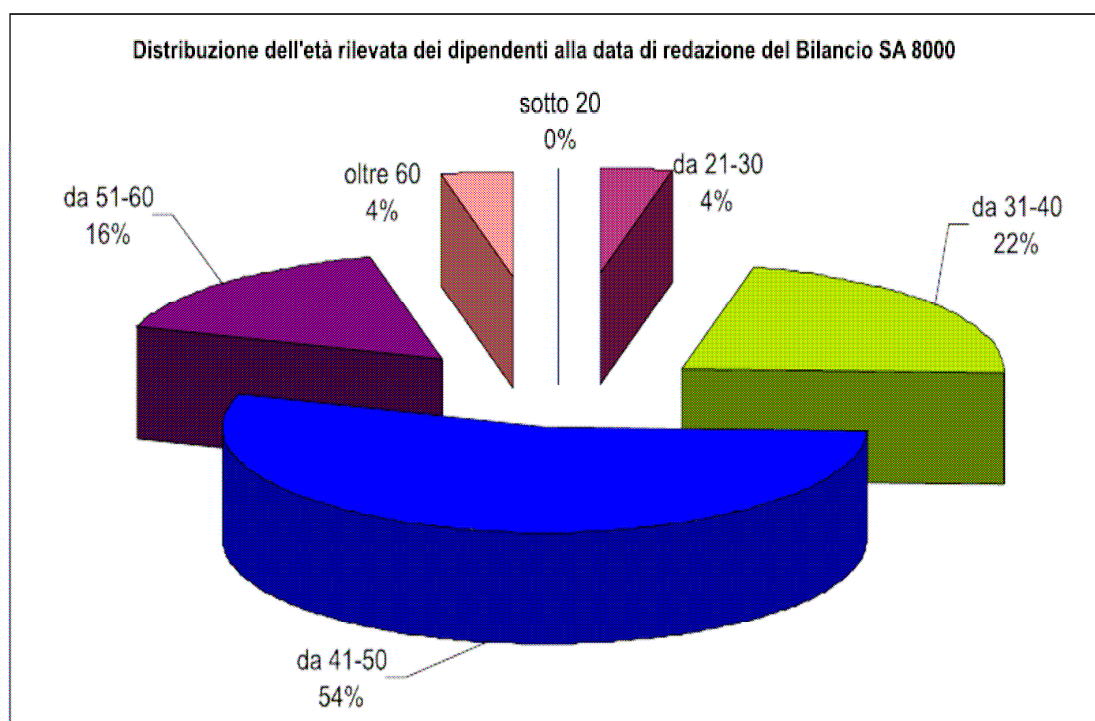


Grafico 20 – Distribuzione dei dipendenti per fascia di età all'assunzione.



Il dato fotografa la composizione del personale di Cermec al 30 giugno 2007

Grafico 21 – Distribuzione dell'età rilevata dei dipendenti alla data di redazione del bilancio SA8000.

Cermec, per favorire l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, collabora con gli istituti scolastici locali e universitari, permettendo stage, presso la propria organizzazione.

Qualora si attuino tali forme di collaborazione, la presenza di stagisti in azienda, si avrà durante i giorni feriali nell'ambito del normale orario lavorativo giornaliero; la presenza degli stessi è da intendersi a carattere esclusivamente formativo e di affiancamento. È vietata quindi qualsiasi loro attività di intervento di lavoro.

Il responsabile del settore presso il quale viene svolta tale attività vigila e garantisce che gli stagisti non vengano a trovarsi in situazioni di pericolo, insicurezza o nocive per la loro salute.

Per l'attenzione che Cermec riserva ai giovani ed al loro eventuale sviluppo nella società, anche al di fuori del mondo lavorativo, organizza, con cadenza periodica annuale presso la propria sede, di concerto con alcune strutture scolastiche della zona, giornate di incontri con gli studenti e, mediante la partecipazione a fiere ed eventi tematici, divulga informazioni inerenti le tematiche ambientali ed etiche, la raccolta differenziata, le possibilità di impiego ed il corretto ed etico sviluppo personale e lavorativo dei giovani (dato l'ambito di attività dell'azienda, viene curata in particolar modo la cultura della sostenibilità ambientale).

Miglioramento ed obiettivi dell'aspetto "lavoro infantile"

Non riscontrando, allo stato attuale, punti di possibile miglioramento dell'aspetto all'interno dell'Organizzazione i futuri obiettivi di Cermec sono:

- proseguire nelle attività di coinvolgimento e verifica dei Fornitori nel numero di quattro per semestre mediante visita diretta, mentre altri quattro saranno coinvolti mediante richiesta di documentazione e sottoscrizione del questionario-dichiarazione del rispetto dei requisiti della SA8000.

L'attività di formazione ed aggiornamento

Il Cermec è consapevole del fatto che la formazione e l'addestramento rappresentano requisiti imprescindibili per il miglioramento della risorse umane e la conseguente crescita aziendale. A tal fine è stato predisposto un piano di gestione della formazione ed elaborata una procedura ad hoc volta a descrivere le modalità e le responsabilità per la formazione del personale in base alle esigenze rilevate in relazione ai servizi che l'azienda fornisce e sulla base della normativa di riferimento.

Si riportano alcune definizioni importanti, da utilizzare come chiavi di lettura del presente paragrafo.

Con il termine formazione si intende richiamare “le modalità di preparazione del personale attraverso corsi o iniziative diverse atte a fornire conoscenze e competenze utili al miglioramento degli atteggiamenti e dei comportamenti professionali”.

Per sensibilizzazione si intende la “modalità di informazione e istruzione del personale, tramite apposite riunioni, incontri o seminari, in cui vengono presentati e illustrati argomenti atti a far conoscere nuove tematiche o ad introdurre cambiamenti culturali all'interno dell'azienda”.

L'istruzione è “l'informazione documentata intesa a fornire, in forma concisa, disposizioni sulle modalità di esecuzione di singole attività”.

Il processo di addestramento attiene infine alle “modalità di formazione e preparazione del personale tramite corsi, iniziative, affiancamento, atte a fornire conoscenze teoriche ed abilità pratiche”.

Il processo di gestione dell'addestramento e della formazione, che si è sviluppato notevolmente in seguito all'introduzione del sistema di gestione integrato qualità e ambiente, può essere così schematizzato:

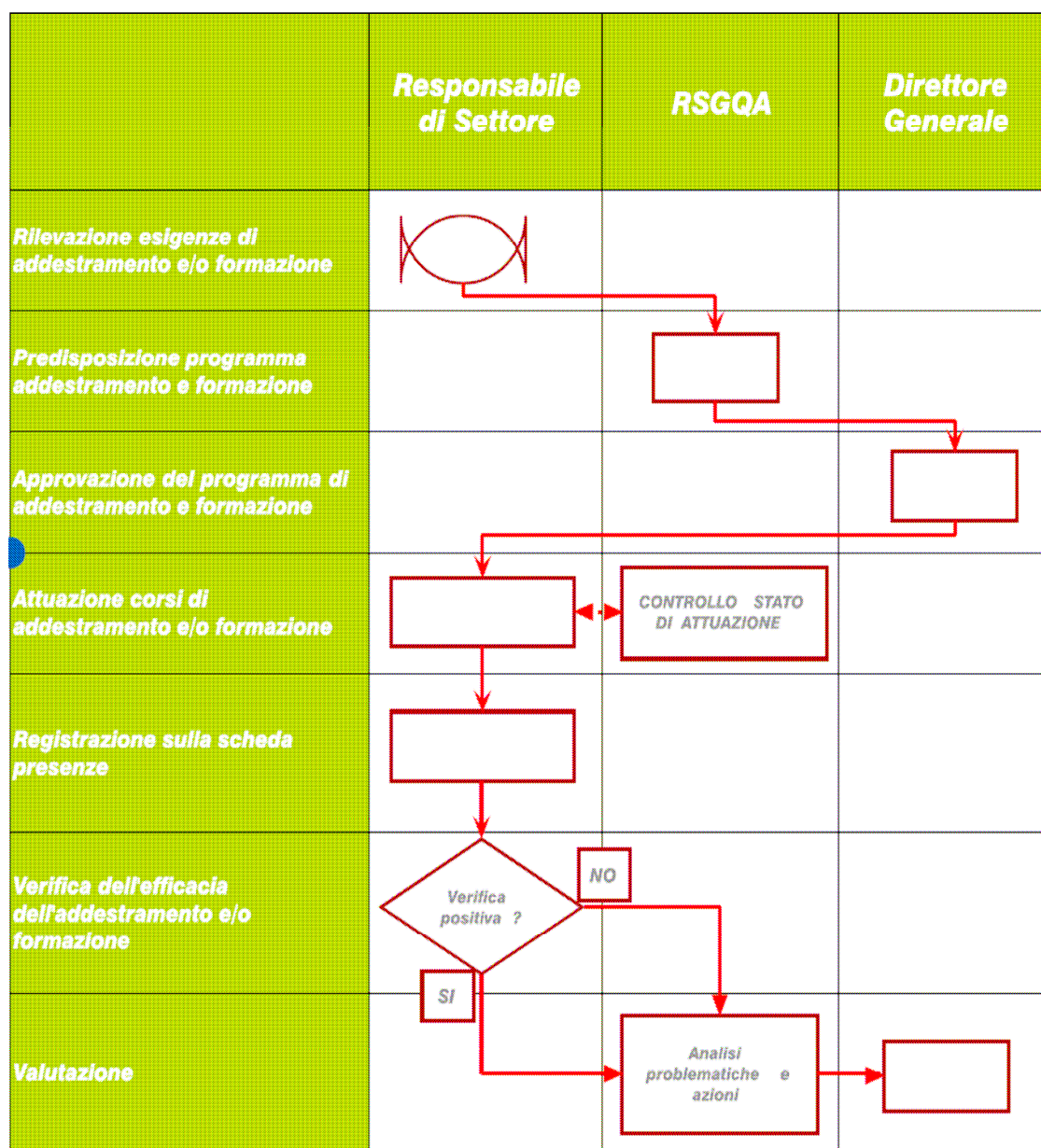


Figura 27 – Schematizzazione del processo di gestione dell'addestramento e della formazione.

Lo schema evidenzia come i responsabili di settore siano deputati a definire le esigenze e a presentare le correlate proposte formative (tramite la Scheda Fabbisogni Formativi) al Responsabile del sistema di gestione della qualità e ambiente, il quale provvede alla loro organizzazione in un piano annuale, sottoposto all'approvazione del Direttore Generale assieme alla spesa relativa; una volta effettuato il corso e registrate le relative presenze o assenze del personale, si provvede alla verifica della validità ed efficacia del corso stesso e, conseguentemente ad apportare eventuali modifiche nel caso siano stati rilevati

problemi ovvero ad introdurre azioni migliorative se il corso predisposto abbia dato esiti positivi.

Per quanto concerne il personale neo-assunto, questo viene affiancato a personale qualificato e specializzato che ne cura l'inserimento e provvede a fornire le nozioni tecniche ed i criteri operativi atti al conseguimento della necessaria autonomia; naturalmente tutta l'attività di addestramento deve essere documentata.

Qualora invece si verifichi un trasferimento di personale a diverse mansioni all'interno della stessa area o ad altre aree, il Responsabile di settore di destinazione lo affianca in addestramento a personale esperto che ne cura l'inserimento e provvede a fornire le nozioni tecniche e i criteri operativi atti al conseguimento della nuova mansione.

Per quanto riguarda infine l'aggiornamento del personale, si sono tenuti (e proseguiranno anche in futuro), corsi inerenti a vari temi, dalle tecnologie informatiche, alla comunicazione di front-office, al Sistema di Gestione Qualità-Ambiente, svolti da docenti sia interni sia esterni all'azienda.

Frequentando corsi sulla “gestione, organizzazione e sistemi di qualità”, o corsi specifici su nuovi sistemi gestionali, o seguendo un addestramento relativo all'uso di particolari macchine o attrezzature, il personale può conseguire certificazioni, riconoscimenti o attestati.

In particolare si ricorda che il Cermec nel 2004 ha intrapreso il percorso per ottenere la certificazione integrata sui sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente, rilasciata l'anno seguente, nel 2005. Il primo passo che si è reso necessario riguarda la sensibilizzazione del personale sui suddetti temi. In particolare nel 2005 sono stati attivati e conclusi con esito positivo corsi sulla norma ISO 14001 per approfondire i temi dell'identificazione degli impatti ambientali in ordine alla legislazione vigente, volto a qualificare il personale direttamente coinvolto nel percorso di certificazione, con funzioni e responsabilità specifiche, in ordine agli aspetti connessi alla norma ISO 14001 e

alla individuazione e applicazione delle procedure del sistema di gestione qualità e ambiente.

La qualificazione del personale è stata approfondita con un corso specifico dedicato alla valutazione dei sistemi di gestione secondo il dettato della norma ISO 19011 del 2002 che esplicita le procedure per effettuare le verifiche ispettive interne previste dal sistema di gestione integrato.

Altri corsi importanti attivati nel 2005 riguardano gli acquisti verdi, particolarmente importanti per le aziende pubbliche e per i fornitori delle stesse. Il corso realizzato e finanziato dalla Provincia di Massa-Carrara ha permesso ai dipendenti di sviluppare conoscenze sugli accordi di Green Public Procurement, di suggerire modifiche e innovazioni nelle procedure acquisti adottate dal Cermec.

Durante il 2006 sono stati realizzati i corsi di formazione e aggiornamento del personale sull'utilizzo del software gestionale Euroinformatica, a cui hanno preso parte quattro dipendenti e successivamente esteso ad altri due per un totale di sei partecipanti. Il corso ha dato esito positivo ed ha consentito l'acquisizione delle principali procedure di registrazione informatica sul software aziendale.

Molto importante si è rivelato il corso sul D.Lgs. n. 626 del 1994 e successive modifiche e integrazioni, volto a fornire un aggiornamento completo sulle normative vigenti in tema di sistemi di gestione per il miglioramento della salute e sicurezza dei lavoratori. In particolare il corso ha previsto la definizione delle procedure per l'utilizzo dei carrelli elevatori e il confronto con altre realtà aziendali. Il corso ha visto la partecipazione di ben 12 dipendenti e si è svolto presso la sede dello stabilimento del Cermec nel corso del 2006.

Dal punto di vista dei processi produttivi è stata dedicata attenzione alla formazione del responsabile e degli addetti alla produzione di compost di qualità, con un corso specifico dedicato alle tecniche di compostaggio.

Inoltre è stata ottenuta da parte di tre dipendenti la qualifica di auditor interni dei sistemi di gestione Qualità e Ambiente, rilasciata da Certiquality.

Resta inteso che il percorso di formazione, per dare esiti positivi, dovrebbe svolgersi con continuità: a tal fine il Cermec ha già messo in programma una serie di attività di aggiornamento e formazione tra le quali spiccano per importanza il corso sulle procedure più corrette di selezione dei materiali plastici, volto ad aumentare le competenze degli addetti alla linea del differenziato e aumentare la resa del processo di recupero della plastica, il corso sulla tenuta dei registri e dei formulari e l'applicazione della disciplina giuridica, gestionale e sanzionatoria, per qualificare gli operatori dei servizi competenti alla luce della nuova legislazione in materia di rifiuti, il corso sulle tecnologie informatiche per la gestione aziendale, per favorire la conoscenza dei principali applicativi MsOffice, con particolare riferimento alle procedure del sistema integrato qualità e ambiente (ISO 9001 e ISO 14001), il corso sulla normativa relativa alla privacy e al codice di protezione dati. Di particolare rilievo è il progetto formativo relativo ai nuovi assunti in numero di 6 unità che entreranno a pieno titolo a far parte dell'organico della società nell'anno 2007.

Le politiche economiche e la valutazione del personale

La valutazione del personale del Cermec è prevista dalla procedura di gestione delle competenze e avviene con cadenza periodica allo scopo di fornire un quadro preciso e completo sulle singole posizioni occupate dai dipendenti.

I parametri presi in esame ai suddetti fini e applicati ed elaborati dal Direttore Generale in collaborazione con i Responsabili di settore, riguardano 4 fattori principali:

1. le competenze previste e necessarie per svolgere una determinata mansione;
2. il livello di raggiungimento degli obiettivi personali definiti nell'anno o negli anni precedenti;
3. gli obiettivi che verranno inseriti nel budget futuro;
4. il profilo di carriera del valutato.

Ne consegue che il risultato deriva da un processo composito di analisi dei fattori elencati per arrivare alla compilazione di una matrice che mette in relazione le conoscenze richieste, le capacità richieste e i comportamenti attesi con i livelli di competenza:

generalmente questi ultimi si suddividono in livello 1 (basso), 2 (medio) e 3 (alto).

La valutazione del personale ha preso avvio nell'anno 2005 e sulla base delle risultanze ottenute si potrà prevedere di legare gli obiettivi aziendali a quelli individuali nonché ai premi di produzione singoli o d'area.

Ad oggi sono previste due modalità di incentivazione del personale ancorati a parametri differenti come di seguito esplicitato:

1. la prima prevede l'assegnazione di un premio produzione in euro legato alla presenza;
2. un secondo canale prevede l'attribuzione di un premio di fine anno correlato all'entità dei risultati raggiunti che si trasforma in premi individuali assegnati tenuto conto della valutazione effettuata con i criteri menzionati nei quattro punti precedenti.

Resta inteso che il piano di valutazione è molto importante anche in relazione all'individuazione dei percorsi di sviluppo delle risorse umane e dell'iter di formazione più idonei alla crescita continua delle performance dei singoli dipendenti e alla creazione di un clima aziendale incentivante.

La comunicazione interna

La comunicazione interna ha, da un lato, lo scopo di diffondere le informazioni e, dall'altro, di formare e sensibilizzare il personale a tematiche innovative come la qualità e l'ambiente.

Il Cermec ha sviluppato alcuni canali preferenziali di trasferimento delle informazioni tra i quali ricordiamo:

La comunicazione interna.

La diffusione dei dati e delle informazioni nonché l'effettuazione di richieste di intervento, collaborazione, partecipazione ad incontri, tra due o più unità organizzative è svolta tramite Circolari e Ordini di Servizio. Le comunicazioni interne sono protocollate e vengono consegnate a mano o tramite fax. Nei casi in cui sia possibile utilizzare la posta elettronica interna, il mittente invia una e-mail con allegata la comunicazione interna e gli eventuali file ai quali la lettera fa riferimento. Tutte le e-mail usate in sostituzione di lettera cartacea sono inviate con ricevuta di ritorno obbligatoria.

La bacheca.

Sono affisse nelle bacheche aziendali le informazioni che è utile rendere consultabili in modo permanente ancorché comunicate al personale in modo diretto (verbale o scritto). L'uso delle bacheche è aperto a tutto il personale per comunicazioni di natura sindacale e per diffondere informazioni e/o richieste personali rivolte ai colleghi. Chiunque utilizzi le bacheche è tenuto a rimuovere l'informazione una volta esaurita la sua utilità.

La rete intranet aziendale. Vengono messi a disposizione sulla rete intranet aziendale dati e documenti di interesse interfunzionale (documenti di sistema, organigramma, dati economici eccetera). Ciascun ente è responsabile della validazione e dell'aggiornamento dei dati inseriti. L'uso di password garantisce l'accesso ai dati in sola modalità di lettura, tranne che per l'ente responsabile del dato stesso.

Le riunioni interne.

La diffusione degli impegni e degli obiettivi aziendali dalla Direzione ai dipendenti può essere svolta per mezzo di riunioni interne. L'oggetto delle comunicazioni effettuate e le decisioni prese durante la riunione vengono verbalizzati a cura della funzione che ha indetto la riunione.

La diffusione dei ruoli e delle responsabilità avviene a cura del Responsabile Affari Generali tramite l'affissione degli organigrammi nelle bacheche aziendali, mentre variazioni dell'organigramma e/o dei profili aziendali vengono comunicati a mezzo lettera.

La Politica per la Qualità e l'Ambiente e gli obiettivi ad essa collegati, vengono invece diffusi a tutto il personale a cura del Responsabile del Sistema di Gestione della Qualità ed Ambiente, il quale si attiva affinché i documenti siano oggetto di discussione all'interno dei corsi di formazione ed affissi nelle apposite bacheche.

Tramite le riunioni interne, il personale può giungere a conoscenza delle prestazioni erogate dal servizio nel quale opera, in termini di risultati ottenuti. In particolare sono oggetto di comunicazione i risultati degli audit e le prestazioni dell'azienda in termini di efficacia ed efficienza.

Infine, i dipendenti comunicano rilievi, osservazioni e proposte relative al sistema integrato durante le riunioni interne o tramite lettere indirizzate al responsabile.

Salute e sicurezza

Particolare attenzione, data la tipologia di attività svolta dai propri dipendenti e ben nota al management aziendale, è posta da Cermec verso la salute e la sicurezza dei lavoratori nonché verso tutti gli aspetti connessi con la prevenzione del rischio di incidenti rilevanti.

L'impiego di BAT (*best available technology*, migliori tecnologie disponibili), il puntuale controllo degli aspetti ambientali di Cermec attuato anche attraverso una continua formazione ed informazione del personale affidata ad esperti esterni all'azienda, ed una corretta gestione delle attività e degli impatti ad esse associati

al fine di garantire un luogo sicuro e, per quanto possibile dato l'ambito di attività, salubre ai propri dipendenti ed alla popolazione esterna al sito operativo (anche se Cermec opera in una zona esclusivamente industriale) continuano ad essere punti di forza della Politica di Cermec.

La gestione della sicurezza sui luoghi di lavoro, a seguito di sforzi protrattisi nel tempo e di ingenti investimenti di risorse, è oggi conforme al D.Lgs. 626/1994, e certamente l'attenzione con cui si vigila è improntata al miglioramento continuo attraverso il costante controllo degli impianti e delle strutture operative, la ricerca e l'impiego delle migliori tecnologie sostenibili ed a basso impatto, la formazione ed informazione del personale, nonché la formazione dei neo assunti sia da parte di personale interno (ad esempio i periodi di affiancamento ai dipendenti esperti) che da personale esterno (come i corsi di formazione). Tale miglioramento continuo sarà concretizzato con l'adozione di un sistema in base alla normativa volontaria OHSAS18001, integrata all'esistente sistema di gestione qualità e ambiente.

L'impegno di Cermec in tema di sicurezza e salute dei lavoratori si è concretizzato conformemente alle prescrizioni normative in:

- valutazione dei rischi anche delle puerpere e dei rischi residuali conformemente al D.Lgs. 626/94;
- predisposizione di procedure/istruzioni operative finalizzate a prevenire e fronteggiare situazioni di emergenza (Piano delle Emergenze, Piano di Gestione delle Emergenze Ambientali, Piani di Sicurezza, Piani di manutenzione programmata di impianti e strumenti di lavoro);
- pianificazione di nuovi investimenti per il miglioramento della sicurezza con interventi continui sugli strumenti, sui mezzi e sulla formazione del personale addetto;
- attuazione del monitoraggio sanitario del personale e dell'ambiente di lavoro.

La formazione ed informazione del personale di Cermec viene effettuata secondo programmi annuali definiti, documentati e concordati internamente, secondo quanto stabilito dettagliatamente dal sistema di gestione.

Relativamente alla prevenzione dei rischi per la salute derivanti dall'ambiente di lavoro, la politica di Cermec, data la tipologia di attività svolta dagli operatori, per lo più in ambiente aperto in cui si movimentano, mezzi e materiali, è quella di prestare la massima attenzione ai dispositivi di prevenzione e protezione individuale (DPI) oltre, ovviamente ai dispositivi di prevenzione collettiva mediante l'individuazione e l'utilizzo di idonee apparecchiature; in ogni caso, il personale è sempre dotato di appositi dispositivi di protezione individuale (DPI), e dispositivi da utilizzare in caso di emergenza o in caso di particolari interventi di controllo e/o manutentivi alle strutture ed ai macchinari.

I controlli sanitari al personale vengono effettuati secondo apposito protocollo sanitario almeno una volta all'anno. Dal medico competente appositamente designato.

Relativamente al monitoraggio dell'ambiente di lavoro, Cermec compie tutte le misurazioni su aspetti relativi alla salubrità interna a scadenze prestabilite; i controlli sono effettuati su base annua sia per quanto concerne il rumore che per tutte le altre fonti di inquinamento. Tali monitoraggi ad oggi non hanno mai evidenziato valori difformi/rilevanti o che vadano oltre i limiti e le restrizioni previste dalle leggi di riferimento.

Le attività di prevenzione sopra elencate ed il costante coinvolgimento del personale anche attraverso i Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (RLS) oltre che delle rappresentanze sindacali con le quali è sempre aperto un canale di dialogo nel rispetto dello spirito collaborativi, hanno evitato il verificarsi di infortuni gravi, anche se resta un impegno di Cermec quello di perseguire l'obiettivo "infortuni zero".

È inoltre compito della direzione designare i lavoratori incaricati dell'attuazione delle misure di prevenzione incendi e lotta anti-incendio, delle misure di

evacuazione dei lavoratori in caso di pericolo grave ed immediato, di salvataggio di pronto soccorso e, comunque, di gestione dell'emergenza.

In occasione di verifiche ispettive interne e di visite del medico competente vengono sistematicamente controllate le infrastrutture entro le quali hanno luogo le attività, ed eventuali anomalie eliminate in base alla gestione delle non conformità. Durante il percorso di revisione del funzionamento del sistema di gestione integrato ambiente e qualità (attività di audit) si può rilevare uno scostamento tra quanto programmato e quanto effettivamente realizzato dall'azienda. In tal caso si parla di “non conformità”. A seguito della rilevazione di una non conformità ne consegue, in base al dettato delle norme UNI-EN-ISO, la richiesta di un trattamento immediato, di un'azione correttiva o preventiva.

Viene inoltre garantito il mantenimento in buono stato e la perfetta funzionalità di tutti gli estintori presenti in azienda e degli altri dispositivi antincendio previsti dal piano sottoposto ai Vigili del Fuoco per il rilascio del CPI (certificato prevenzione incendi).

Il Cermec ha ritenuto importante analizzare il trend degli infortuni nel triennio 2004/2005: se nei primi due anni il numero complessivo è rimasto invariato, per un totale di 10 accadimenti infortunistici, perlopiù di lieve entità, nel corso del 2006 sono diminuiti a 7 i dipendenti coinvolti (uno dei quali per “infortunio in itinere”). Dei sei incidenti rimanenti, cinque sono stati di modesta entità (per una media di 10,8 gironi/uomo). Solo un incidente ha avuto una prognosi più significativa (92 giorni) per trauma da lacerazione ad una mano: l'azienda ha però effettuato al dipendente coinvolto un richiamo verbale poiché al momento del fatto non indossava i DPI fornitogli, che avrebbero consentito di limitare il danno patito dal lavoratore.

Il Cermec è profondamente convinto di dover continuare nel percorso intrapreso verso il miglioramento della sicurezza sul posto di lavoro per raggiungere l'obiettivo degli “zero infortuni”. Ciò sarà reso possibile da un duplice intervento: da un lato il potenziamento della cultura della prevenzione e della protezione e dall'altro dal percorso di certificazione volontaria OHSAS 18001, avviato in

azienda, e volto all'individuazione delle migliori procedure per ridurre il rischio di incidenti.

Dall'analisi dei dati relativi agli ultimi tre anni (2004, 2005 e 2006) il verificarsi di infortuni ha avuto il seguente andamento:

	2004	2005	2006
Giorni di assenza per infortunio in presenza di DPI idonei	121	284	54
Giorni di assenza per infortunio in itinere	92	-	161
Giorni di assenza per infortunio dovuto ad imperizia del dipendente	52	3	92
	2004	2005	2006
n° dipendenti infortunati (totale)	10	9	7
N° dipendenti infortunati in itinere	1	-	1

Tabella 20 – Andamento degli infortuni.

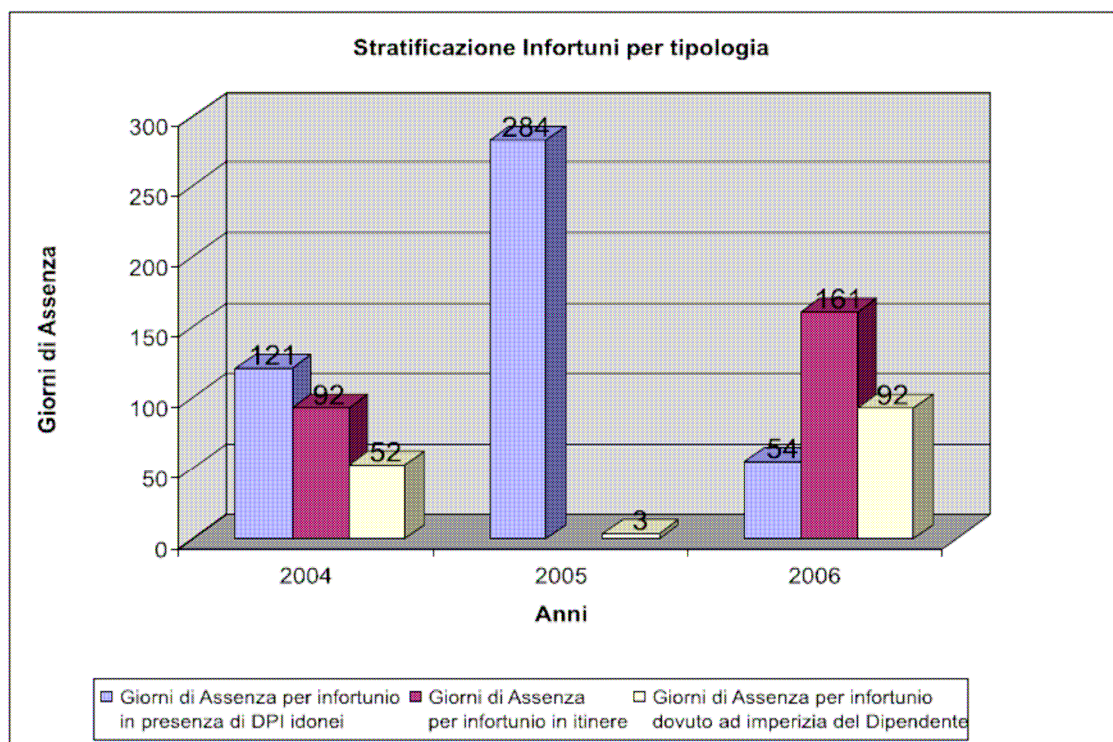


Grafico 22 –Stratificazione infortuni per tipologia.

All'interno delle sedi operative, salute e sicurezza sono garantite sia nei luoghi di normale uso collettivo che negli impianti produttivi ed aree quali uffici e locali adibiti al consumo di vivande, spogliatoi e docce, e piazzali, attraverso il loro corretto e quanto più puntuale possibile mantenimento in efficienza e pulizia che viene attuato attraverso l'individuazione di aziende di servizi specializzate con le quali vengono attivati contratti di somministrazione di servizi e quindi attribuiti gli incarichi relativi; tutto quanto sopra avviene soprattutto anche in un'ottica di razionalizzazione ed organizzazione della sede.

Gli interventi realizzati per migliorare la sicurezza sul posto di lavoro

Nel corso dell'anno 2005 sono stati organizzati una serie di incontri con tutti i dipendenti allo scopo di individuare le situazioni più problematiche dal punto di vista della sicurezza. A seguito delle richieste avanzate sono stati adottati una serie di interventi tra i quali i più rilevanti sono:

- la realizzazione di un box climatizzato per gli addetti che operano alla selezione manuale del ferro;
- la costruzione di una passerella in prossimità delle zone di carico e scarico del vaglio, per agevolare il transito di mezzi e persone;
- l'acquisto di dispositivi di protezione individuale (D.P.I.) per migliorare le condizioni di lavoro all'interno del capannone di maturazione del compost e in particolare sono state acquistate cuffie, mascherine, scarpe antiscivolo, casco e guanti;
- l'abitacolo delle escavatrici è stato dotato di un impianto di climatizzazione e di appositi filtri a carbone attivo per rendere l'aria più pulita;
- l'installazione della seconda pesa per ridurre la produzione dei gas di scarico dei mezzi di trasporto in entrata, dove operano gli addetti alla pesa stessa con il contestuale miglioramento del traffico;

- l'acquisto di monitor LCD per ridurre la luminosità dell'ambiente di lavoro;

Nel 2006, oltre a proseguire nell'attuazione del piano di miglioramento già avviato nel corso dell'anno precedente, sono state realizzate ulteriori azioni:

- acquisizione della nuova area di via Longobarda e lavori di messa a norma degli edifici;
- potenziamento della linea di differenziazione della carte e miglioramento dell'area di lavorazione e stoccaggio;
- attivazione di una terza pesa;
- nuove iniziative di formazione sulla sicurezza.

L'anno 2006 dal punto di vista della sicurezza si è rivelato particolarmente importante anche a seguito dell'ottenimento della certificazione SA 8000 e della revisione e aggiornamento dei seguenti documenti:

- a. documento di valutazione dei rischi, ai sensi del D.Lgs. n. 626/94;
- b. piano di emergenza ed evacuazione;
- c. documento di valutazione del rischio chimico;
- d. documento di valutazione del rischio biologico;
- e. documento di valutazione del rumore, ai sensi del D.Lgs. n. 277/91.

La qualità del luogo di lavoro è monitorata annualmente attraverso analisi sulle cariche batteriche e il conseguente rischio biologico. È stata avanzata la proposta dalla direzione di effettuare tali verifiche in tempi più ravvicinati, ovvero semestralmente.

Miglioramento ed obiettivi dell'aspetto “Salute e Sicurezza”

L'azienda continuerà nel proprio programma di investimento per la continua messa in sicurezza della struttura ed in particolare delle nuove aree produttive

acquisite in via Longobarda, per le quali è in fase di attuazione un piano puntuale.

Parallelamente verrà proseguito il lavoro per l'implementazione ed integrazione del sistema di gestione Qualità e Ambientale con gli aspetti relativi alla Sicurezza, con l'obiettivo di conseguire la Certificazione OHSAS18001 entro il 2008.

Sarà inoltre proseguita l'attività di monitoraggio ed analisi dei dati sugli infortuni, individuando metodologie che consentano di approfondire la lettura dei dati relativi agli "infortuni in itinere" e alle "ricadute in infortunio". Questa analisi più approfondita consentirà di apprezzare più concretamente l'efficacia delle azioni messe in atto e di definire ulteriori obiettivi specifici di miglioramento che consentano di incidere realmente sugli aspetti sui quali l'azienda esercita un effettivo e totale controllo.

Lavoro obbligato

In Cermec non vi è mai stato impiego di persone contro la propria volontà. Tutti coloro che operano nell'organizzazione prestano la loro opera volontariamente.

L'assunzione e la stipula dei contratti di lavoro con i dipendenti avviene in conformità alla legislazione ed i vigenti contratti collettivi nazionali di categoria. I contratti individuali sono predisposti, controllati e vigilati internamente dal direttore generale e dal proprio staff al quale Cermec affida tale incarico riponendo nella struttura e nel personale addetto grande stima e fiducia in ragione della professionalità e disponibilità da sempre dimostrata.

Al momento dell'assunzione il personale viene informato sulle modalità di dimissioni e gli viene consegnata copia del contratto collettivo nazionale di riferimento.

A nessun lavoratore sono mai stati richiesti cauzioni in denaro da versare all'azienda o originali di documento di identità.

Continua ad essere politica di Cermec quella di non effettuare prestiti o anticipi di stipendio ai lavoratori. Viene invece garantita l'erogazione di anticipi sulla

liquidazione maturata, in conformità e ai limiti previsti dalla legislazione e dal contratto di lavoro.

È stato predisposto un nuovo questionario di rilevazione della soddisfazione dei dipendenti rispetto all'ambiente di lavoro che sarà somministrato nel corso delle nuove attività formative SA8000 programmate per il 2007. dall'indagine sul clima interno alla struttura, condotta nel corso del 2005, ed aggiornata con interviste intermedie condotte in via informale, emerge un buon grado di soddisfazione e gradimento da parte dei dipendenti.

Anche il nuovo questionario di rilevazione sarà composto da domande a risposta multipla e domande a risposta aperta ed in particolare sarà modulato in maniera tale da poter verificare i parametri di sicurezza soprattutto alla luce dell'iter di implementazione del sistema di gestione ai sensi della norma OHSAS18001.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto "Lavoro Obbligato"

È l'obiettivo di Cermec l'effettuazione di una nova indagine sul clima aziendale interno mirata ad aspetti particolari.

Come indicatore hanno ritenuto di utilizzare i risultati dell'indagine di cui sopra; al fine di rendere più agevolata la lettura degli obiettivi, si precisa che la scala delle valutazioni che potranno emergere dal questionario ha come limiti inferiore il valore 1 (che esprime il giudizio meno positivo) e come limite superiore il valore 5. Inoltre, si ritiene, ragionevole definire in questa sede come obiettivo quello di perseguire il valore medio 4, per le domande riconducibili alla categoria "valutazione dei rapporti inter-aziendali" sia verticali (ad es. rapporti tra dipendenti e direzione o responsabili) che orizzontali (tra colleghi); resta fermo che dalla rilevazione Cermec vuole che emergano valori medi di domanda, in termini di valore obiettivo, maggiori o uguali a 4.

		ANNI DI RIFERIMENTO			Tendenza al
		2004	2005	2006	30/06/2007
Ore di Lavoro Ordinario	A	80,12%	77,78%	81,15%	84,01%
Ore di Assenza Rilevata	B	19,88%	22,22%	18,85%	15,99%
Totale Monte Ore Lavorabili Teorico	= (A + B)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ore di Lavoro Straordinario	C	2,53%	3,16%	3,91%	3,17%
Totale Ore Lavorate	= (A + C)	82,64%	80,94%	85,06%	87,18%

Tabella 21 – Resoconto ore lavorate.

Per quanto attiene alle ore di lavoro straordinario effettuate nel periodo, l'Organizzazione ritiene giusto porsi come obiettivo quello di contenere il dato, così come fatto negli ultimi periodi, ponendosi come valore limite il valore 3,2% su base annua, calcolato come evidenzia la tabella, sul monte ore lavorabile teorico ditta, il tutto mediante una più idonea ripartizione dei carichi di lavoro.

Associazione e diritto alla contrattazione collettiva

Cermec rispetta pienamente la libertà del personale di aderire a OO.SS. e il diritto alla contrattazione collettiva in conformità alla legislazione vigente nonché al contratto di lavoro applicato (Federambiente), fornendo quando richiesto spazi adeguati all'effettuazione di incontri/runioni, permessi ai rappresentanti di tutte le organizzazioni sindacali e non imponendo ai dipendenti alcuna indicazione in merito all'adesione o meno ad una sigla sindacale piuttosto che ad altra.

È da rilevare piuttosto che la maggior parte dei dipendenti di Cermec è iscritta ad organizzazioni sindacali (circa il 75%).

Tutto il personale dipendente è assunto con contratto di lavoro stipulato nel rispetto delle disposizioni legislative e di quelle determinate dal CCNL di Federambiente, copia del quale viene consegnata ad ogni dipendente.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto "Associazione e Diritto alla Contrattazione Collettiva"

Per il futuro verrà più attentamente monitorato il dato della comunicazione tra organizzazioni sindacali e direzione e quello relativo alla partecipazione del personale ad assemblee, corsi incontri formativi.

Viene confermato l'obiettivo di un continuo e costante confronto fra aziende e RSA, riducendo di conseguenza la conflittualità aziendale.

Ulteriore obiettivo è l'individuazione di un nuovo spazio da asservire alle riunioni sindacali ed ai nuovi servizi per i dipendenti.

Viene individuato quale ulteriore indicatore il numero di ore di astensione dal lavoro dovute a cause interne all'Organizzazione e non a cause esogene.

Il numero di ore utilizzate per attività sindacale o esercizio del diritto di sciopero sono infatti un buon indicatore per quanto attiene alla rilevazione della “democrazia aziendale”. Tali valori, negli ultimi periodi si sono attestati sullo “0”, in quanto il personale fino ad oggi si è astenuto dal lavoro per sciopero solo in caso di scioperi indetti a livello nazionale che non sono stati tuttavia proclamati nel corso del 2005 e del 2006.

Cermec intende, attraverso l'attuazione di una buona dialettica aziendale e la promozione di momenti di confronto interni, continuare a mantenere tale tendenza, favorendo la soluzione delle controversie senza che il personale ricorra a proclamazioni di scioperi aziendali, ferma restando la garanzia costituzionale di avvalersi del diritto di sciopero in caso di astensioni proclamate a livello nazionale o territoriale.

Pratiche Disciplinari

In Cermec si applicano i provvedimenti disciplinari nel rispetto della legislazione vigente e del CCNL Federambiente applicato da Cermec, assicurando ai dipendenti provvedimenti nel pieno rispetto dei loro diritti di informazioni e controdeduzione; i provvedimenti di contestazione e le successive eventuali sanzioni sono sempre supportati da evidenze oggettive o testimonianze palesi rese disponibili e consultabili dagli stessi dipendenti al fine di consentire loro eventuale giustificazione/difesa/opposizione alla contestazione stessa.

Di seguito il riepilogo dei provvedimenti disciplinari adottati nel 2006:

	2004	2005	2006
Numero contestazioni	1	7	2
Numero sanzioni	1	3	2
Numero dipendenti destinatari di contestazioni	1	6	2
Richiamo orale	-	-	-
Richiamo scritto	-	1	2
Multa	1	1	-
Sospensione	1	1	-
Licenziamento con preavviso	-	-	-
Licenziamento senza preavviso	-	-	-

Tabella 22 - riepilogo dei provvedimenti disciplinari.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto "Pratiche Disciplinari"

Ancora ad oggi, come evidenziano anche le tabelle di cui sopra, non risulta traccia degli ammonimenti lievi (richiamo verbale), ammonimenti che di fatto non si riesce a mappare. Pur risultando quindi l'aspetto gestito nella piena conformità con la normativa di riferimento è obiettivo di Cermec quello di continuare a monitorare tutte quelle segnalazioni-richiami che non originano sanzione documentata al fine di promuovere poi azioni fondate sull'analisi di tali dati.

Ulteriore obiettivo di miglioramento è quello di istituire una commissione di disciplina a cui competerà la definizione di tutte le attività istruttorie relative alla materia di cui all'articolo 7 della Legge 300/1970 e dell'articolo 65 del vigente CCNL (provvedimenti disciplinari).

Discriminazione

All'interno della Cermec, nell'ambito delle scelte e decisioni di politica ed organizzazione aziendale che sono di pertinenza esclusiva del Cda e della

direzione, sono garantite pari opportunità e non è ammessa alcuna forma discriminatoria o comportamenti offensivi o coercitivi.

Il personale è selezionato e assunto in considerazione della specificità delle mansioni da ricoprire in base a parametri oggettivi quali il livello, il tipo e le peculiarità della formazione personale oltre che l'esperienza maturata.

La retribuzione del personale è attuata in piena conformità al CCNL ed agli accordi aziendali.

La conformità a tali riferimenti è rispettata per promozioni, dismissioni, licenziamenti e pensionamenti.

La formazione è programmata ed erogata annualmente in base alle necessità manifestate dalle varie funzioni aziendali come meglio precisato in procedure riconducibili a tutti i sistemi di Gestione attivati internamente (ad oggi ISO9001, ISO14001 ed SA8000).il personale di Cermec ha partecipato ai corsi di formazione/informazione per salute, sicurezza e per la responsabilità sociale SA8000, corsi che vengono tenuti secondo la periodicità di legge. In azienda la forza lavoro femminile continua ad essere presente ma numericamente molto limitata (quattro addette, tutte nella categoria "impiegati"). Detta limitata presenza può trovare una sua giustificazione nella particolarità delle attività svolte da Cermec, tali per cui ad oggi non sono state presentate autocandidature di donne per assunzioni con mansioni operaie.

Cermec opera la selezione del personale in funzione delle domande e dei curricula oltre di eventuali prove teorico-pratiche. Qualora una donna si presentasse per svolgere le mansioni richieste dall'organizzazione la direzione generale vaglierà le reali attitudini al ruolo e prenderà le proprie decisioni sulla base dell'analisi del curriculum vitae, delle risultanze del colloquio/prove di selezione e della reale attitudine della candidata al ruolo.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto "Discriminazione"

Anche nell'ultimo periodo analizzato, non si riscontrano punti di possibile miglioramento dell'aspetto discriminazione, pertanto è obiettivo di Cermec il mantenimento dell'attuale situazione, salvo mantenere alta l'attenzione e

continuare il monitoraggio anche attraverso la riproposizione del questionario della soddisfazione interna. Obiettivo di Cermec per il 2007, è la predisposizione di una nuova indagine sul clima aziendale interno in cui verrà monitorato ed analizzato approfonditamente questo aspetto.

Come indicatore l'Azienda utilizzerà i risultati che si evinceranno dalle domande riconducibili alla "discriminazione" tenendo ben presente che il valore inferiore della scala delle valutazioni richieste ai dipendenti è pari a 1 e quello maggiore è 5; si è ritenuto ragionevole definire come obiettivo iniziale che la media delle valutazioni espresse dai dipendenti non scenda al di sotto del valore 3,5. ogni questionario sarà inoltre valutato singolarmente al fine di cogliere ed apprezzare le eventuali libere considerazioni/indicazioni che in merito i dipendenti decideranno di portare all'attenzione della direzione.

Orario di Lavoro

Cermec applica, orari di lavori diversificati a seconda delle mansioni svolte dai dipendenti e con gli stessi concordanti.

Le attività di Cermec si svolgono per lo più in fascia diurna, e quindi l'orario di lavoro del personale operante presso lo stabilimento, in conformità con la legislazione ed il CCNL, avviene in turno, su due turni giornalieri, con orario 7-13 e 13-19.

Particolari attività (per esempio la manutenzione) hanno invece turno unico, dalle 7 alle 13. gli uffici hanno orari articolati che consentano l'apertura continuata per 6 giorni a settimana.

Eventuali modifiche all'orario programmato, ferie, permessi ecc. sono concordati in prima battuta dai responsabili di impianto (per i dipendenti dislocati in tale sede) a seconda delle esigenze della produzione, e di seguito confermati dalla direzione; per i dipendenti operanti presso la sede amministrativa per gli stessi decide direttamente la direzione seguendo gli stessi principi di cui sopra.

Lo straordinario ha carattere di eccezionalità, viene effettuato solo per cause particolari dovute ad assenza di lavoratori o ad accadimenti che richiedono interventi immediati sul territorio ad esempio alluvionale del 2003.

Di seguito l'analisi e raffronto dell'incidenza delle ore lavorate raffrontate al monte ore teorico:

		ANNI DI RIFERIMENTO			Tendenza al
		2004	2005	2006	30/06/2007
Ore di Lavoro Ordinario	A	80,12%	77,78%	81,15%	84,01%
Ore di Lavoro Straordinario	B	2,53%	3,16%	3,91%	3,17%
Totale Ore Lavorate	= (A + B)	82,64%	80,94%	85,06%	87,18%

Tabella 23 - Analisi e raffronto dell'incidenza delle ore lavorate raffrontate al monte ore teorico.

Il lavoro straordinario viene richiesto, effettuato e remunerato in conformità alla legislazione vigente, al CCNL ed agli accordi integrativi aziendali.

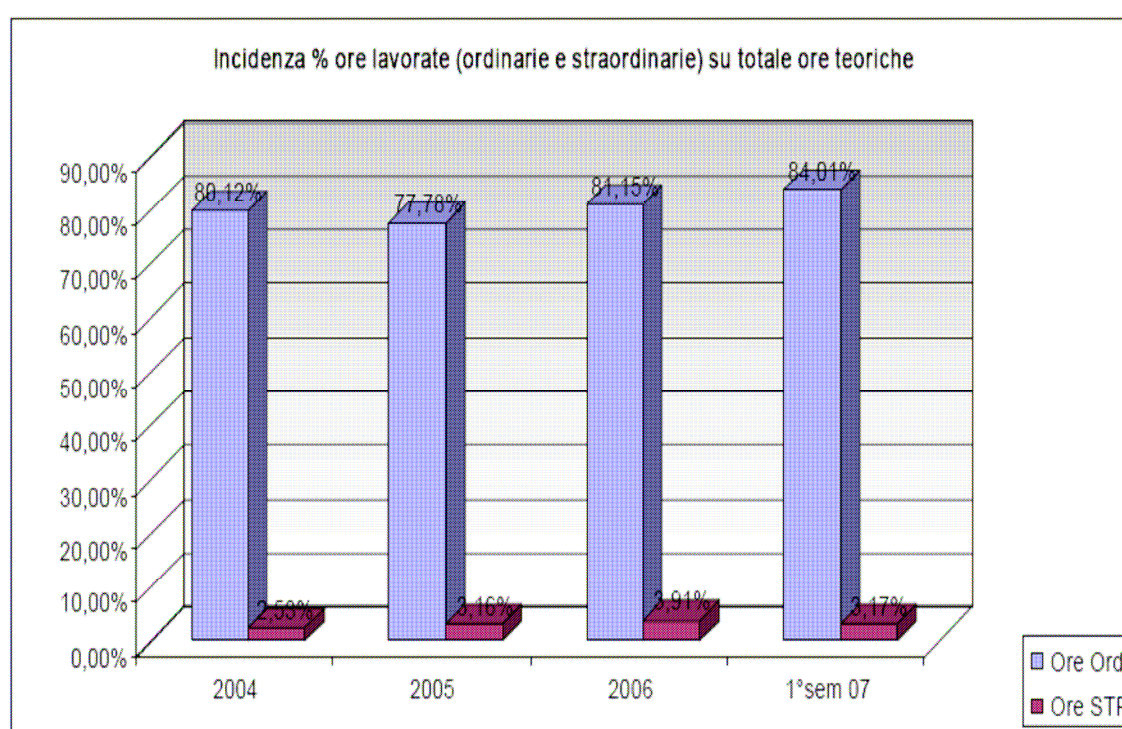


Grafico 23 – Incidenza % ore lavorate (ordinarie e straordinarie) su totale ore teoriche.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto “Orario e Lavoro”

L'indicatore è stato individuato nel valore relativo di ore di straordinario sul totale ore lavorate.

Altro possibile indicatore, attualmente al vaglio, consiste nel numero di ore di straordinari medio mensile per dipendente.

Per il 2007-2008 Cermec ritiene perseguibile l'obiettivo della riduzione dell'incidenza al 3,40% (contro il 3,91% del 2006) del totale ore di straordinario sul totale ore lavorabili come evidenzia il grafico, quindi al di sotto del valore rilevato nel corso del 2006, ci si propone nella sostanza il riallineamento a valori del 2005.

Retribuzione

La retribuzione del personale di Cermec è quella contrattuale (nazionale e aziendale) ed è quindi in grado di garantire al lavoratore un reddito aggiuntivo oltre alla soddisfazione delle necessità fondamentali.

Non vengono effettuate trattenute salariali a scopi disciplinari, le buste paga indicano la composizione di quanto percepito e le trattenute di legge.

Nello stabilimento non è attivo un servizio di mensa aziendale ma sono presenti locali dedicati alla funzione delle pause, nei quali sono presenti distributori di bevande e di snack, collocati da ditte esterne su richiesta dell'azienda, a prezzi calmierati.

La forma contrattuale usata da Cermec nei rapporti con i propri dipendenti è nella totalità dei contratti a tempo indeterminato.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto “Retribuzione”

Al momento non si evidenziano per Cermec obiettivi da raggiungere se non quello di perseguire nella politica retributiva già da tempo intrapresa con l'applicazione del contratto di Federambiente.

Sistema di Gestione

Il Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale SA8000 di Cermec è improntato al miglioramento continuo e per questo vengono definiti annualmente (durante i Riesami del sistema di gestione da parte della direzione) nuovi obiettivi e quantificabili.

Tali obiettivi verranno divulgati all'interno ed all'esterno dell'Organizzazione con il Bilancio Etico. Primo obiettivo per l'anno 2006 è stato il rafforzamento del sistema di gestione, la sua implementazione e, conseguentemente il raggiungimento e mantenimento degli obiettivi già prefissati.

Dato che la forza della norma SA8000 risiede nel controllo dei fornitori, Cermec ha attivato una procedura di verifica delle loro attività e delle sedi operative. Nel corso del 2006 sono state effettuate le otto verifiche programmate.

Per il 2007 il piano degli audit prevede verifiche estese a dodici aziende fornitrici. Si stanno inoltre predisponendo gli strumenti necessari ad una maggiore informazione, sensibilizzazione e richiesta di impegno al rispetto della SA8000 e della condivisione della Politica Etica di Cermec da parte di tutti i fornitori presenti nell'elenco fornitori aziendale. In particolare verranno condotte verifiche e audit presso quei fornitori che, privi di certificazioni e per le proprie peculiarità specifiche (settore di intervento, dimensioni dell'azienda), potrebbero presentare maggiori difficoltà nell'adesione agli standard etici.

Miglioramento e obiettivi dell'aspetto "Sistema di Gestione"

Il miglioramento continuo del "sistema di gestione" è sviluppato attraverso il monitoraggio dei risultati raggiunti ed il loro confronto con gli impegni presi, con le procedure e normative applicabili e, quando possibile, con le prestazioni di altre aziende.

Obiettivo 2007 è di estendere ad un numero sempre maggiore di ditte, che opereranno all'interno di Cermec, il controllo e la valutazione previsti dalla normativa vigente come già menzionato.

8.7. Cermec e la comunicazione

Penultimo capitolo è dedicato alla strategia di comunicazione adottata. Risulta facile comprendere quanto sia stretto il rapporto tra questa e bilancio sociale: la presentazione del rapporto sociale deve rispondere a una precisa strategia di comunicazione.

Cermec non adotta un semplice dialogo unidirezionale verso gli stakeholders, ma struttura un vero e proprio processo di relationship con un processo di raccolta feedback, grazie all'uso di questionari da compilare dopo la lettura del documento.

Questo aspetto è molto importante per evitare inutili autoconvincimenti sulla validità del proprio lavoro e soprattutto per la particolare attività svolta dalla Cermec.

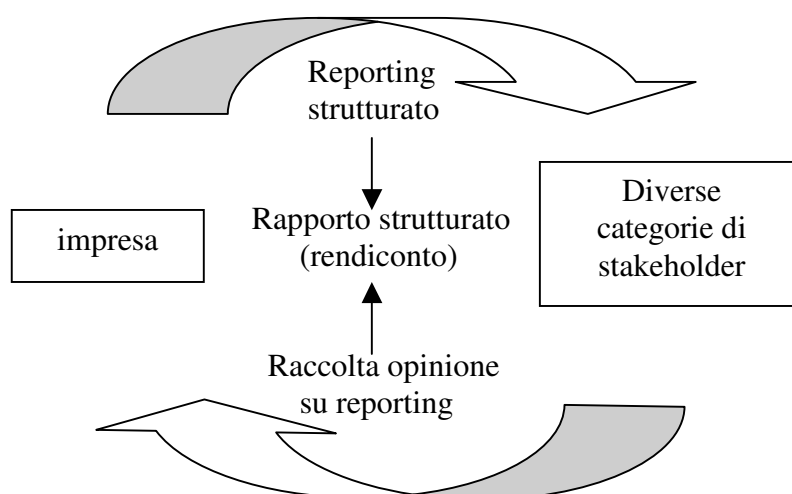


Figura 28 Fonte – L. Hinna, Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa. La differenza tra semplice dialogo e *relationship* con gli *stakeholder*, Cap.9 p. 374, proprio adattamento.

Nell'ambito di una sempre più ampia azione di miglioramento dei rapporti con i cittadini, i clienti, gli enti e le associazioni, l'azienda sta dedicando più spazio e attenzione alle comunicazioni che arrivano ed escono quotidianamente attraverso tutti i canali attivati dall'azienda.

Per Cermec la comunicazione deve essere chiara, trasparente e puntuale, tesa a fornire informazioni complete, corrette ed adeguate sia all'interno sia all'esterno dell'azienda, al fine di migliorare i processi e coinvolgere in modo integrato i diversi stakeholder; per raggiungere questi fini l'azienda ha stipulato un piano di comunicazione necessaria premessa alla redazione del Bilancio Sociale.

È necessario innanzitutto precisare come i principali limiti che le aziende o gli enti incontrano nella definizione di un piano di comunicazione risiedono generalmente nello “scollamento” tra le politiche aziendali e le tecniche di comunicazione adottate nonché nell'episodicità degli eventi comunicativi.

La formulazione dei contenuti dei messaggi diretti ai vari interlocutori sociali deve avvenire in stretta sinergia con gli obiettivi del top management, per non creare discrasie percettive, e conseguentemente deve essere elaborato un piano di raccolta delle informazioni di feedback in un processo continuo, logico e “riconoscibile”. Infatti l'azienda deve “comunicare” all'esterno con una metodologia visibile e trasparente che si arricchisce dei contenuti e dei suggerimenti di ritorno espressi dal soggetto ricevente la comunicazione stessa, in un percorso virtuoso di coinvolgimento di un numero sempre maggiore di stakeholders.

Da questo punto di vista, quindi, comunicazione interna ed esterna non sono due atti distinti e separati bensì due facce di una stessa azione che per essere efficace dovrà operare in modo integrato.

Le modalità di comunicazione interna sono già state affrontate; per quanto concerne invece la comunicazione verso l'esterno, i principali strumenti utilizzati sono i seguenti:

- Il sito Web. Cermec dispone oggi di un sito web di recente restyling, raggiungibile con un qualsiasi motore di ricerca.
- La stampa locale e le emittenti. La normale attività di “ufficio stampa” e l'eventuale acquisto di spazi promo-pubblicitari (sia sulla carta stampata sia sull'emittenza televisiva) vengono seguite da Responsabile della

comunicazione. In casi particolari egli può organizzare conferenze stampa o rilasciare interviste.

- L'educazione ambientale. L'azienda si è impegnata nello svolgimento di campagne “Noi ci differenziamo” e “Adotta un'aiuola”, realizzati nelle scuole in collaborazione con le direzioni delle scuole elementari e delle medie inferiori. Proseguono inoltre i rapporti con gli istituti tecnico-industriali per lo svolgimento di stage presso il laboratorio chimico aziendale.
- Fiere e manifestazioni. Cermec partecipa con propri stand a fiere, manifestazioni, eventi, che come ha confermato l'esperienza degli anni scorsi per la loro natura possono rappresentare un'occasione utile per promuovere l'immagine aziendale e favorire la crescita di una cultura dell'ambiente e delle corrette modalità di raccolta differenziata, oltre a fornire adeguate informazioni sugli effettivi utilizzi dei rifiuti nelle attività di recupero, riuso e riciclaggio.
- Sponsorizzazioni. La società si occupa di sponsorizzazioni di manifestazioni ed eventi di natura sociale, culturale, sportiva che per il loro valore intrinseco o per la larga partecipazione di pubblico possano contribuire a consolidare il brand aziendale o favorirne la conoscenza e l'apprezzamento.
- Esecuzione di opere pubbliche o di pubblico interesse. Questo tipo di azioni (come quelle svolte o in corso, in collaborazione con enti locali, con istituzioni scolastiche o con associazioni, enti o altre comunità) permettono grazie all'impiego di compost di dimostrare sul campo l'efficacia e la qualità del prodotto, oltre a rafforzare l'immagine dell'azienda particolarmente sensibile agli aspetti sociali e alla sua partecipazione a processi di miglioramento complessivo della qualità della vita nel territorio in cui opera.
- Iniziative mirate a dare visibilità alle certificazioni ISO 9001 e ISO 14001. L'azienda sta sviluppando particolari iniziative per diffondere la

conoscenza degli standard di qualità e ambientali a cui si è volontariamente sottoposta e fissati dalla normativa internazionale, soprattutto fra gli utenti del servizio, i fornitori e i clienti del prodotto.

- Rilevazioni di customer satisfaction. Anche se il Cermec non è dotato di un'interfaccia clienti diffusa (per il servizio, infatti, tale interfaccia è costituita da un numero limitato di aziende pubbliche ed enti locali) ha in programma di implementare a breve strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione, unitamente a verifiche sulla soddisfazione degli acquirenti e consumatori di compost. La ricerca potrà essere completata con un'analisi su un pubblico più generale (ad esempio popolazione e cittadinanza) per valutare la percezione complessiva dell'immagine aziendale.

L'attività di educazione

Il Cermec per favorire una efficace gestione dei rifiuti e promuovere comportamenti “virtuosi” e corretti fra i cittadini (dalla riduzione della produzione di rifiuti alla raccolta differenziata), svolge un'intensa attività di educazione ambientale rivolta alle scuole, sia attraverso lo svolgimento di lezioni in aula e visite guidate all'impianto sia attraverso la produzione di materiale informativo e sussidi didattici nonché con la partecipazione a manifestazioni ed eventi pubblici.

Il Cermec è convinto che il cittadino, correttamente informato, può dare un grande contributo alla gestione “a monte” dei rifiuti che agevola, velocizza e rende sensibilmente più efficace ed efficiente l'attività di smaltimento “a valle” di ogni tipologia di rifiuto.

Il sito web

Un canale di comunicazione efficace per raggiungere un'utenza diffusa sul territorio della Provincia di Massa-Carrara è rappresentato dal sito web, attivato e recentemente sottoposto a restyling per assicurare facilità di accesso alle

informazioni in esso contenute e una capacità di aggiornamento tempestivo dei contenuti come opportunità di continuo upgrade. Il sito è strutturato su un dominio principale, *www.cermec.it*, che consente di accedere ad un'area denominata “società” in cui sono raccolte tutte le informazioni istituzionali quali assetto societario e gli organi di governance; una seconda area definisce “le attività” e comprende la descrizione della linea di selezione meccanica e di compostaggio da rifiuti solidi urbani, la linea di trattamento della frazione organica da rifiuti solidi urbani, la linea verde e la piattaforma per il trattamento di carte e plastica; la terza sezione è dedicata all’“educazione”, in cui a partire dal concetto di rifiuto si descrivono tutte le componenti e le modalità di trattamento; infine l'ultima sezione, denominata “osservatorio” riferisce i dati quantitativi provinciali, regionali e nazionali sui rifiuti prodotti e la loro destinazione.

Ultimamente il sito è stato aggiornato con le parti relative al sistema “qualità-ambiente” ed è ora possibile per tutti gli utenti accedere in tempo reale ai dati relativi alle quantità di Rsu e alle frazioni trattate presso l'impianto.

Una specifica sezione è stata inoltre destinata alle aziende e agli enti per consentire loro di scaricare via web gli stessi dati aggiornati e provvedere alla successiva ed autonoma elaborazione a fini contabili e non.

Il sottodominio *www.compost.cermec.it* è invece specificamente dedicato ai prodotti ammendanti “Cermecompost”.

Inoltre il Bilancio Sociale e Ambientale 2005 è pubblicato anche sul sito internet *www.cermec.it*, corredato da una scheda di valutazione del documento (pubblicata in appendice) che può essere compilata e spedita al Cermec. Le schede compilate saranno analizzate accuratamente in modo da poter raccogliere dati utili di miglioramento delle attività svolte. I risultati delle valutazioni, una volta ottenuti, verranno resi noti via internet, sul sito del Cermec.

Parola-chiave che accompagna le pagine di questo capitolo è COMUNICAZIONE.

8.8. Cermec e la distribuzione di ricchezza

L'identificazione dell'ottavo capitolo è VALORE AGGIUNTO.

Ultimo capitolo del Bilancio Sociale e Ambientale 2006 del Cermec rappresenta il collegamento con il bilancio d'esercizio. Questa parte può essere più o meno estesa a seconda della strategia di comunicazione che l'ente persegue: possono esserci solo dei brevi cenni ai dati più significativi per evitare di annoiare il lettore (che si presuppone non sia uno *stakeholder* economico finanziario), oppure si riporta integralmente il bilancio delle cifre, inteso come consuntivo, economico, stato patrimoniale ecc.

È lodevole lo sforzo di semplificare e rendere comprensibili i contenuti di questa parte. Infatti la lettura del capitolo è fluida e intelligibile anche a persone prive di competenze economiche-finanziarie. Si individuano dapprima le diverse categorie di stakeholders, evidenziando il legame con questi, le azioni intraprese e gli aspetti da migliorare per poi passare all'illustrazione della dinamica economica del Cermec e successivamente al calcolo del valore aggiunto, inteso come elemento di raccordo tra il bilancio d'esercizio e quello sociale e finalizzato, previa opportuna riclassificazione delle voci del conto economico, ad evidenziare il processo di formazione e le modalità di distribuzione ai principali interlocutori quali i dipendenti, i finanziatori, la Pubblica Amministrazione e il sistema impresa. Ricordiamo che sotto il profilo strettamente metodologico, la configurazione prescelta per l'evidenziazione delle componenti reddituali è quella del Valore Aggiunto Globale, così come previsto dai Principi di redazione del Bilancio Sociale istituiti dal GBS (Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale) nel 2001.

Il Cermec ha deciso di evidenziare le relazioni intrattenute con i vari portatori di interesse e di rendicontare, in modo alternativo rispetto alle modalità di compilazione e presentazione del bilancio d'esercizio, le azioni e gli interventi intrapresi nonché le ricadute sul territorio e sulla società civile; le informazioni contabili rappresentano, infatti, solo una prima indicazione sul rapporto esistente tra il valore generato dal Cermec e i suoi interlocutori.

La predisposizione di tale forma di rendicontazione sociale nasce dal desiderio di oggettivare il quantum di valore prodotto dal Cermec e successivamente individuare le leve, interne ed esterne alla società, generatrici di detto valore, nella consapevolezza che siffatto documento costituisce un utile spunto di riflessione sull'impegno profuso dalla compagine direttiva e sulla correttezza della sua attività.

8.8.1. Il panorama degli stakeholder

La forma ed il contenuto del bilancio sociale dipendono dalla tipologia degli interlocutori ai quali Cermec si rivolge. Il bilancio è infatti uno strumento che, tra le varie funzioni, serve al management per verificare i risultati in base alle aspettative dei soggetti che si relazione con l'azienda e che possono influenzarne l'andamento competitivo.

In definitiva, si considerano stakeholders le persone o i gruppi portatori di:

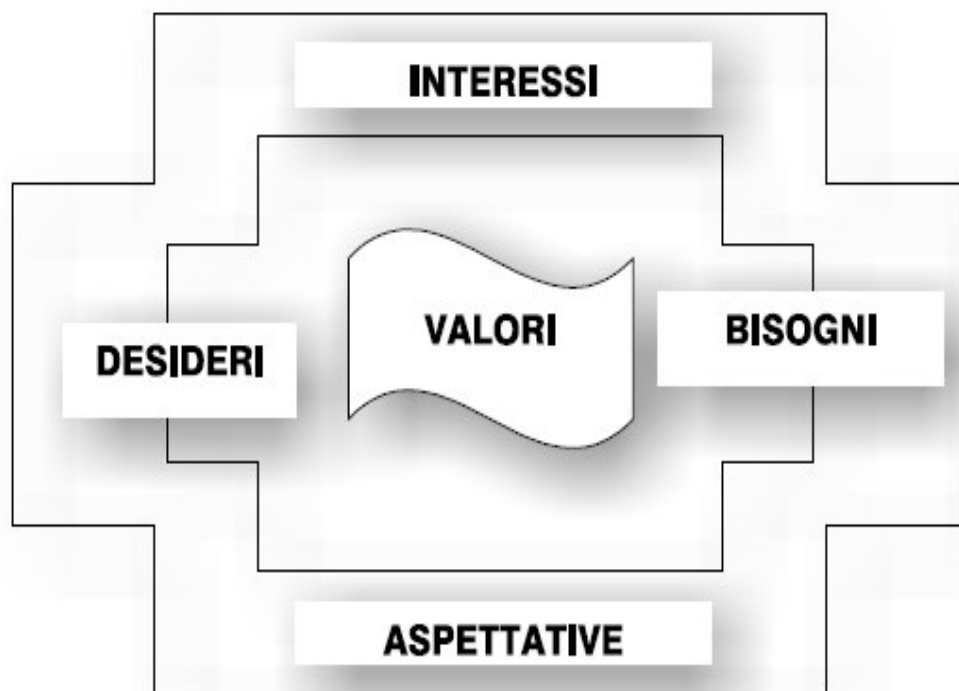


Figura 29 – Schematizzazione del concetto di Stakeholder.

L'individuazione e la classificazione è ispirata alla chiarezza nella classificazione del bilancio per evitare una eccessiva frammentazione, alla significatività degli interlocutori in base alle attività legate ad essi e alla dimensione economica delle risorse utilizzate.

Il bilancio sociale si pone infatti quale strumento di dialogo e di confronto con i vari stakeholders, identificabili nei dipendenti, nei finanziatori, nei clienti, nei fornitori, nei soggetti istituzionali, nelle associazioni e nei gruppi ambientalisti nonché nelle scuole e nella collettività.

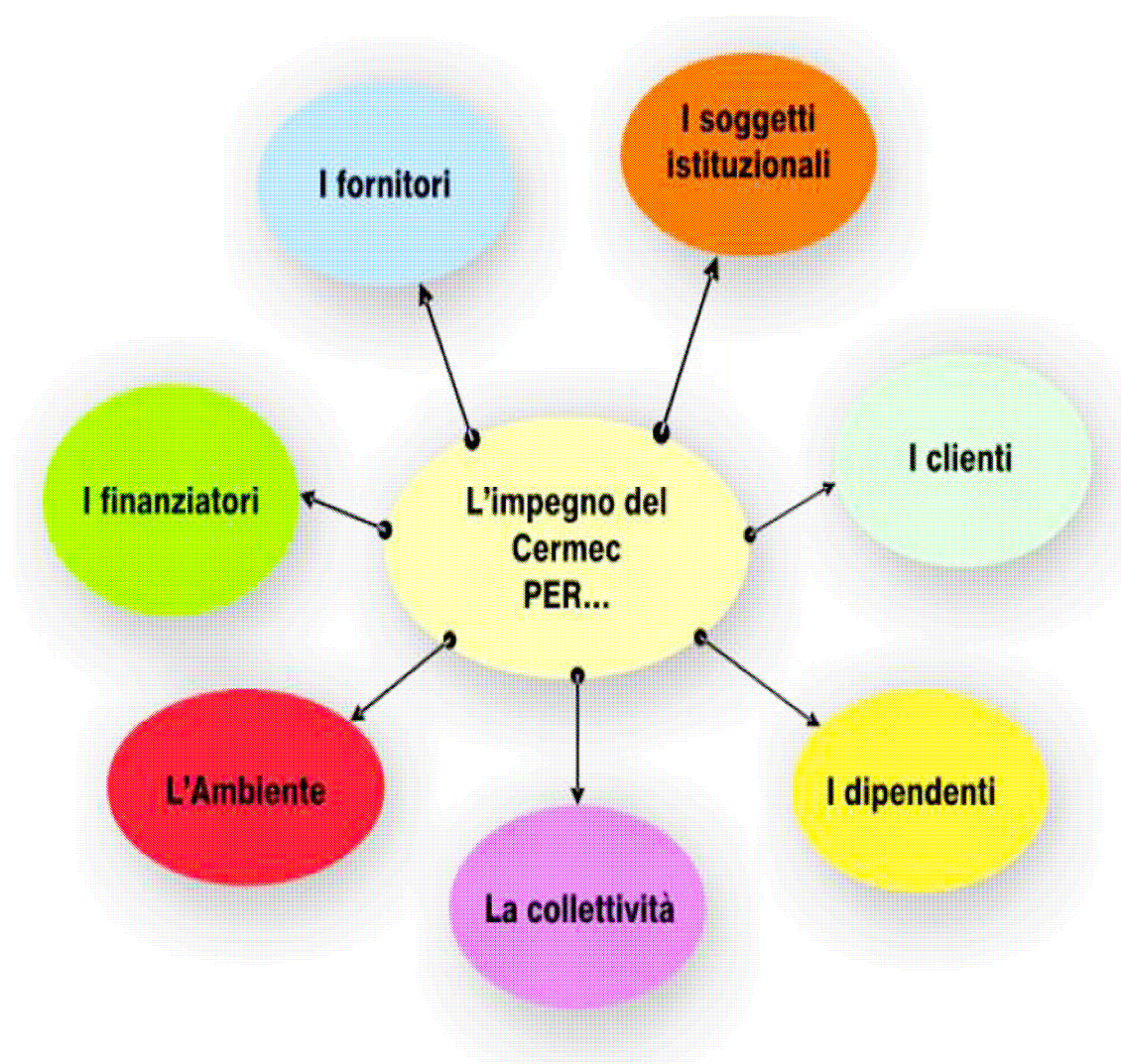


Figura 30 – Stakeholder della Cermec.

Il Cermec e i suoi dipendenti. I dipendenti sono ritenuti una risorsa centrale e indispensabile per garantire il corretto funzionamento della società e il

miglioramento continuo dei risultati. Per questo il Cermec tutela e promuove il valore delle risorse umane e si attiva per la realizzazione di corsi di formazione e addestramento volti ad accrescere le conoscenze e le competenze individuali, ad armonizzare il clima aziendale, a favorire la partecipazione ai risultati e attivare un percorso di condivisione delle scelte. In definitiva si cerca di offrire ai lavoratori garanzia occupazionale, sicurezza sul lavoro, qualificazione professionale, percorsi di carriera, coinvolgimento nelle scelte, ascolto, comunicazione e informazione. Sono stati attivati itinerari di incontro con i dipendenti per “condividere” le scelte e gli impegni verso le certificazioni di qualità, ambientale ed etica e si stanno sviluppando piani di valutazione del personale volti ad accrescere le conoscenze individuali e le competenze necessarie richieste per lo svolgimento delle singole funzioni.

Il Cermec e i suoi finanziatori. La particolare tipologia di azienda che il Cermec rappresenta, partecipata per la totalità da Enti pubblici, rende evidente la necessità di dare visibilità alle modalità di spesa e di investimento adottate. Resta inteso che il rapporto con i fornitori è soggetto a continue rimodulazioni nel tempo, ancorate in parte ai risultati economici d'esercizio e in parte alle necessità del territorio.

Il Cermec e i suoi clienti. Migliorata la qualità del compost prodotto si rende necessario superare la fase “promozionale” e avviare vere e proprie politiche di marketing di prodotto che consentano di aumentare le vendite e i conseguenti ricavi. Questa azione deve essere necessariamente supportata da interventi decisivi sia nel packaging sia nella individuazione di una rete distributiva sia, eventualmente, nella differenziazione del prodotto in modo da raccogliere le richieste emergenti dal mercato. A tale proposito è stata acquisita in gestione una nuova area, attigua alla sede dell'impianto principale che verrà destinata dopo un opportuno intervento di allestimento al confezionamento e alla vendita del compost. Sono clienti le aziende che forniscono i rifiuti al Cermec, di natura

prevalentemente pubblica (in particolare Amia e Asmiu): per potenziare il servizio svolto si rende necessario sviluppare una nuova iniziativa volta a ottimizzare il ciclo, stimolando la concertazione attorno alla ricerca di migliori modalità di raccolta (più coerenti con l'impianto industriale esistente, in particolare con l'incentivazione delle raccolte differenziate di frazione organica) e di conferimento (soprattutto per favorire velocità e snellezza alle operazioni di scarico dei rifiuti nell'impianto). Per i privati occorrerà sviluppare azioni di marketing che a seguito di accorte ricerche di mercato possano incrementare i servizi di smaltimento per determinate merceologie da parte di Cermec o di aziende partecipate.

Il Cermec e i suoi fornitori. Sono da ricomprendere nella categoria dei fornitori Cermec i soggetti che svolgono l'attività di smaltimento dei rifiuti prodotti dal ciclo di trattamento e recupero interno. In particolare sono destinati ai fornitori i residui del processo di compostaggio che non possono trovare impieghi alternativi e conseguentemente sono conferiti in discarica ovvero le frazioni che possono essere utilizzate per la produzione di cdr, combustibile da rifiuto. Appartiene a questa categoria anche la società Edison spa deputata alla fornitura di energia elettrica e con la quale è stato stipulato un accordo che consente una riduzione dei costi complessivi di acquisto. Infine, per completezza si ricordano tutti i fornitori minori destinati a garantire al Cermec l'approvvigionamento dei materiali di largo consumo come la cancelleria, la carta o il toner per le stampanti.

Il Cermec e i soggetti istituzionali. I soggetti istituzionali sono prevalentemente gli amministratori degli enti locali clienti/conferitori. In questo gruppo possono essere distinti gli enti soci (nei confronti dei quali va mantenuto elevato il livello di informazione e coinvolgimento nelle grandi scelte aziendali, in occasione della redazione dei piani-programma di sviluppo e di gestione del servizio) e gli enti

non soci, verso i quali andrà sostenuta l'azione di informazione sulle migliori condizioni economiche di erogazione del servizio.

Il Cermec e l'ambiente. Il rapporto con le associazioni, i movimenti e i gruppi ambientalisti, riveste un ruolo fondamentale. Se da un lato, infatti, sono i principali sostenitori di politiche di incentivazione alle raccolte differenziate e allo stesso utilizzo dei prodotti riciclati, dall'altro costituiscono un interlocutore fondamentale con cui confrontarsi sui progetti di sviluppo impiantistico che l'azienda direttamente, o in partecipazione, intende realizzare.

Ne consegue la possibilità, in entrambi i casi, di sviluppare sinergie virtuose per la diffusione di comportamenti ambientali più sostenibili da parte della collettività.

Il Cermec e la collettività. Un ruolo centrale è occupato dalle scuole, in particolare quelle del primo ciclo e segnatamente le elementari, che sono tradizionalmente maggiormente ricettive rispetto alle campagne di sensibilizzazione e di educazione ambientale. Il lavoro sulle generazioni più giovani è ritenuto produttivo non solo per gli effetti di medio periodo ma anche per la capacità che bambine e bambini hanno di essere “moltiplicatori” di messaggi virtuosi all'interno dei propri nuclei familiari.

8.8.2. Il calcolo e la ripartizione del valore aggiunto per gruppi portatori di interessi

Il Cermec grazie alla quantificazione del valore creato e alla suddivisione dello stesso tra i principali interlocutori ha potuto mettere in luce i punti di forza e di debolezza della gestione per potenziare i primi e trovare adeguate soluzioni per i secondi.

Di seguito il prospetto analitico di determinazione del valore aggiunto:

A) Valore della produzione	Anno 2004	Anno 2005	Anno 2006
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	13.676.565	15.035.570	14.223.484
Variazione delle rimanenze di prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	32.897	26.371	13.413
Altri ricavi e proventi	1.920.695	576.005	613.281
Ricavi della produzione tipica	15.630.157	15.637.946	14.850.178
B) Costi intermedi della produzione			
Consumi di materie prime	285.670	143.590	473.734
Costi per servizi	11.216.811	10.845.485	9.874.590
Costi per godimento di beni di terzi	443.477	432.505	569.601
Oneri diversi di gestione	304.578	379.236	293.946
Totale costi della produzione	12.250.536	11.800.816	11.195.569
VALORE AGGIUNTO CARATTERISTICO LORDO	3.379.621	3.837.130	3.654.609
C) Componenti accessori e straordinari			
Saldo della gestione accessoria	76.286	82.906	78.046
Saldo della gestione straordinaria	206.195	-17.315	328.229
VALORE AGGIUNTO GLOBALE LORDO	3.662.102	3.902.721	4.060.884
- Ammortamenti della gestione	655.197	703.593	745.899
VALORE AGGIUNTO GLOBALE NETTO	3.006.905	3.199.128	3.314.985

In basso il prospetto di riparto del valore aggiunto:

Distribuzione del valore aggiunto	Anno 2004	%	Anno 2005	%	Anno 2006	%
Remunerazione del personale	2.370.922	78,85	2.422.017	75,71	2.708.670	81,71
Personale dipendente	2.265.874		2.341.109		2.558.789	
- salari e stipendi	1.447.194		1.494.775		1.595.638	
- oneri sociali	578.662		573.384		613.157	
- trattamento di fine rapporto	114.322		123.229		127.102	
- altri	125.696		149.721		239.194	
Personale non dipendente	105.048		80.908		133.579	
Remunerazione della Pubblica Amministrazione	134.547	4,47	91.614	2,86	-50.984	-1,54
Imposte dirette	109.800		75.897		-90.845	
Imposte indirette	24.747		15.717		39.861	
Remunerazione del capitale di credito	876.785	29,16	807.903	25,25	628.970	18,97
- Oneri per capitali a breve termine	703.809		520.431		347.102	
- Oneri per capitali a lungo termine	172.976		287.472		281.868	
Remunerazione dell'azienda						
-Utile/ Perdita d'esercizio	-375.349	12,48	-122.406	3,82	28.329	0,86
Valore aggiunto globale netto	3.006.905	100	3.199.128	100	3.314.985	100

Di seguito si raffigura la suddivisione del valore aggiunto per portatori di interesse:

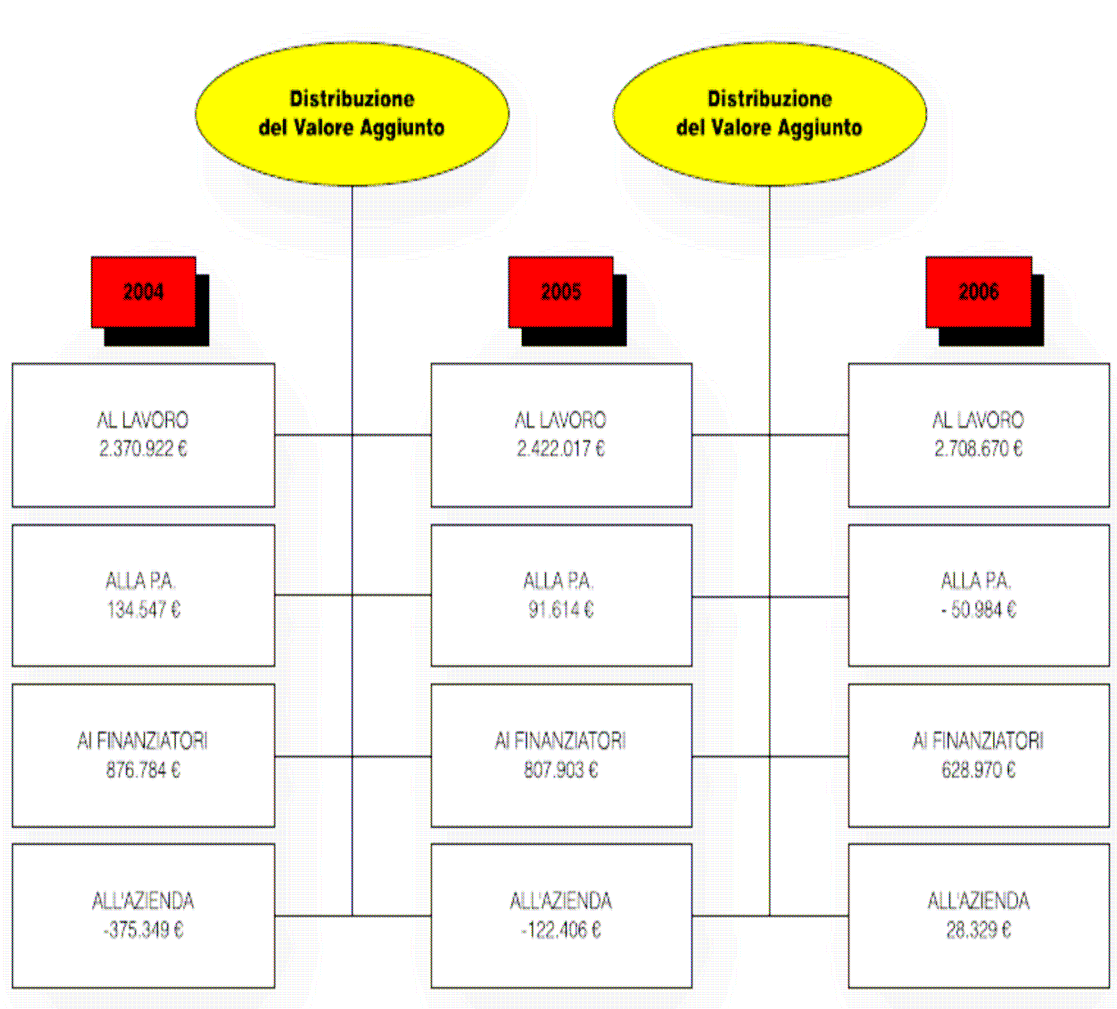


Figura 31 – Suddivisione del valore aggiunto per portatori di interesse.

Il valore complessivo creato dal Cermec è cresciuto nell'ultimo anno del 3,62%, inferiore rispetto al 2005 anche se si è registrata una riduzione significativa degli oneri diversi. La gestione operativa ha evidenziato una riduzione dei ricavi dato che nel corso del 2006 si è verificato un calo sensibile dei conferimenti, in particolare da attribuirsi ai comuni di Villafranca, Aulla, Pontremoli e Casola, con una corrispondente riduzione del fatturato.

Ciò nonostante l'esercizio 2006 ha registrato un utile di 28.329 Euro, un valore che evidenzia un netto miglioramento rispetto agli esercizi precedenti ed è un segnale di avvio di una ripresa che dovrà caratterizzare i risultati futuri.

Resta da sottolineare l'impegno dell'azienda verso la risoluzione del saldo negativo dei debiti e crediti di breve periodo, come segnale di difficoltà finanziaria sopportata dall'azienda nel corso degli ultimi anni: a fronte di ciò nel 2006 sono state impostate e predisposte operazioni di consolidamento dei debiti verso i fornitori e uno spostamento dei debiti verso le banche dal breve al medio periodo, per rafforzare in tal modo la struttura finanziaria dell'azienda.

Il valore creato è stato distribuito per la maggior parte ai dipendenti ai quali spetta una quota, nel 2006, pari all'81,71 per cento con un incremento di oltre 12 punti percentuali rispetto al valore destinato ai lavoratori nell'anno precedente. Sicuramente il dato è destinato a crescere in futuro dato l'impiego del Cermec verso la stabilizzazione delle posizioni a tempo determinato.

È da ricordare tuttavia che la raccolta dei rifiuti svolta dal Cermec si annovera tra i servizi di pubblica utilità e pertanto il risultato non costituisce una variabile economica fondamentale, bensì subordinata alla massimizzazione e ottimizzazione del servizio offerto ai cittadini e volto alla gestione e trattamento di un quantitativo di rifiuti sempre maggiore che caratterizza le società attuali. Comunque il Cermec è riuscito a conseguire un risultato positivo d'esercizio nel 2006, dopo due esercizi in negativo, grazie anche al potenziamento dell'attività commerciale relativa alla vendita del compost che anche nei prossimi anni potrà garantire un aumento dei ricavi della società.

Resta inteso che tutto ciò offrirà la possibilità di incrementare la quota di valore attribuita all'azienda.

8.9. Punti di forza e debolezza della Cermec

Non resta che concludere elencando i punti di forza e debolezza dell'Organizzazione:

Gli impianti del Cermec

Il Cermec ha investito molto nell'adozione di nuove tecnologie, nella riduzione dell'impatto ambientale nel potenziamento dell'efficacia e dell'efficienza degli impianti. Grazie ai lavori di rifunzionalizzazione il Cermec può contare su una realtà industriale di elevato livello qualitativo che ha permesso anche di intervenire sugli elementi di maggior impatto ambientale e sociale, quali ad esempio quelli volti alla riduzione delle emissioni di odori molesti.

Inoltre la realtà del Cermec è sostenuta da una elevata attenzione verso aspetti “accessori” come il miglioramento degli aspetti logistici interni e degli aspetti estetico-funzionali e pertanto si presta ad essere aperta al pubblico. Potrà così essere conosciuta meglio anche in termini di prodotti offerti e conseguentemente potrà contribuire a stimolare la raccolta differenziata dei rifiuti.

Le risorse umane

Il personale della società è stato progressivamente formato e orientato a sviluppare nuove potenzialità non solo proprie e dirette necessarie a ricoprire le funzioni industriali ma anche accessorie tanto da poter essere coinvolto in attività di informazione, educazione e di sviluppo del territorio come ad esempio lo svolgimento di lavori di utilità sociale, della manutenzione del verde pubblico, svolti promozionalmente dalla società.

Il marchio Cermec

Il logo distintivo del Cermec ha assunto una posizione di rilievo nel panorama delle aziende che svolgono servizi di pubblica utilità. Il forte impegno dell'azienda nel processo di comunicazione ha consentito al Cermec di rendere visibili le attività svolte presso tutti i cittadini e di superare una immagine scarsamente conosciuta e non sempre percepita correttamente dai principali opinion leader come la stampa, gli amministratori, il sistema artigianato-industria, le associazioni e i gruppi ambientalisti.

Il marchio aziendale è stato rafforzato inoltre dalla commercializzazione del prodotto (Cermecompost), un ammendante che dopo aver superato le resistenze iniziali alla diffusione sul mercato, si è affermato a pieno titolo presso molti operatori pubblici e privati.

L'esperienza nel campo dell'educazione ambientale

Il Cermec ha attivato un'intensa campagna di educazione rivolta ai più giovani e al mondo della scuola per sensibilizzare le nuove generazioni ai temi della sostenibilità, del trattamento e gestione dei rifiuti, della raccolta differenziata; le iniziative intraprese, in particolare la campagna “Noi ci differenziamo” e “Adotta un'aiuola” sono state progettate e realizzate sulla base delle esigenze delle istituzioni scolastiche e dei piccoli destinatari dei messaggi e hanno rafforzato l'immagine del Cermec sul territorio, definito un interlocutore attendibile ed efficace per attivare campagne ludico didattiche.

I costi

Le lavorazioni effettuate unite all'intensa attività di recupero e differenziazione dei materiali di scarto consentono al Cermec di offrire agli enti pubblici e ai privati servizi a costi contenuti e mediamente inferiori rispetto ad analoghe realtà limitrofe. Estremamente interessante, sul piano della produzione, la possibilità dell'azienda di offrire un ammendante di qualità a prezzi competitivi rispetto al mercato dei fertilizzanti, sia per l'uso domestico e hobbistico sia per quello intensivo in agricoltura, vivaistica e viticoltura.

Le certificazioni di qualità, ambientali e sociali

L'impegno al miglioramento continuo delle prestazioni di qualità dei servizi e prodotti offerti, dei risultati ambientali ed etici del Cermec è attestato dalle certificazioni volontarie ottenute e riguardanti il sistema di gestione integrato qualità e ambiente secondo le norme ISO9001 e ISO14001 e il sistema di gestione etico secondo lo standard SA 8000. Per il prodotto il Cermec ha ottenuto

il marchio di qualità rilasciato dal CIC (Consorzio Italiano Compostatori) e l'iscrizione nel registro dei fertilizzanti ammessi in agricoltura biologica ISNP-Mipaf.

Tra gli elementi che costituiscono punti di debolezza del Cermec si annovera il perdurare della sindrome *Nimby (not in my backyard)*, manifestata dai cittadini che attribuiscono la responsabilità ambientale a tutti i soggetti pubblici e privati ma non a se stessi, o della sindrome “*Banana*” (*build absolutely nothing absolutely nowhere anytime*) che spinge verso la paralisi dei sistemi produttivi. Esemplare da questo punto di vista, la vicenda del piano provinciale dei rifiuti, che continua ad essere inattuato nelle parti che prevedono la chiusura del ciclo e il raggiungimento dell'autosufficienza della provincia di Massa-Carrara con la realizzazione di discariche ed un impianto di Cdr. Tale mancata attuazione costringe l'azienda a sostenere costi più elevati per lo smaltimento degli scarti prodotti dalle proprie lavorazioni.

Un altro tipo di minaccia è rappresentata dal livello politico che scatena spesso polemiche non sempre supportate da oggettivi dati di fatto.

Per questi motivi si è reso opportuno sviluppare un percorso dedicato di comunicazione al fine di instaurare un rapporto di reciproco beneficio e di crescita del territorio. A tal fine è stata adottata dal Cermec la scelta di pubblicare annualmente il Bilancio Sociale e Ambientale.

Infatti, per il secondo anno, il Cermec ha deciso di “dare voce” e di “contabilizzare” la capacità di produrre valore e di analizzare le modalità di distribuzione del valore creato tra tutti i soggetti che direttamente o indirettamente si relazionano con la società. Quest'anno con una significativa novità: al precedente bilancio, sono state infatti aggiunte le sezioni relative al bilancio ambientale e a quello etico.

Si è voluto in tal modo dimostrare l'impegno ad agire nell'ottica della trasparenza e della responsabilità sociale.

Nella predisposizione del documento sono state coinvolte tutte le funzioni aziendali che a pieno titolo hanno contribuito a fornire i dati necessari per la compilazione del Bilancio Sociale 2006.

In particolare si dà visibilità agli obiettivi strategici che il Cermec si è posto per il miglioramento del rapporto con gli stakeholder, dell'ambiente e della gestione interna.

Vale la pena anticipare qui il fatto che nel settembre 2007 Cermec ha ottenuto non solo la conferma delle certificazioni UNI EN ISO9001 e 14001, ma anche la loro estensione alle nuove aree di via Longobarda ed al processo di valorizzazione di carta e cartone, prima escluso dal campo di applicazione.

Per gli stakeholder l'impegno del Cermec è di:

- Proseguire nel percorso della certificazione integrata qualità e ambiente, per migliorare i risultati di customer satisfaction e ottenere i rinnovi delle certificazioni stesse;
- Proseguire nel percorso di certificazione SA 8000 per attestare e migliorare la responsabilità sociale del Cermec;
- Ottenere la certificazione OHSAS 18001, per dare visibilità all'impegno profuso nel potenziamento degli interventi volti a tutelare la sicurezza dei lavoratori;
- Reperire nuove aree industriali sulle quali sviluppare nuove attività di recupero e per razionalizzare le esistenti, con l'obiettivo di incrementare i ricavi, riducendo così i costi a carico della collettività, e di aumentare e migliorare l'offerta di servizi a privati ed imprese locali;
- Adottare nuove procedure di accettazione dei rifiuti in ingresso che consentano di ridurre i tempi di attesa dei conferitori, migliorando così la qualità del servizio e riducendo gli impatti ambientali indiretti generati dalla congestione di traffico pesante all'ingresso dell'impianto.

Per l'ambiente l'impegno del Cermec è di:

- Incrementare l'attività di differenziazione dei rifiuti e il controllo sugli attori di filiera;
- Migliorare il trattamento dei rifiuti per destinare una frazione sempre maggiore alla produzione del compost di qualità;
- Tenere sotto controllo gli impatti ambientali diretti ed adottare soluzioni tecnologiche che consentano la riduzione delle emissioni di polvere e di quelle odorigene.

Per la gestione interna l'impegno del Cermec è di:

- Approfondire l'indagine di customer satisfaction;
- Coinvolgere i lavoratori dipendenti nei processi gestionali dell'azienda, individuando strumenti che ne consentano e ne favoriscano la partecipazione;
- Elaborare un set di indicatori di performance economica;
- Effettuare un'analisi commerciale sulle potenzialità di sviluppo del compost VerdeBio.

Il direttore generale garantisce che i suddetti obiettivi saranno raggiunti nonché di predisporre di nuovi, in linea con le esigenze del territorio e, per un confronto costruttivo invita tutti i stakeholders all'appuntamento per la lettura della prossima edizione del Bilancio Sociale e Ambientale 2007.

8.10. Le interviste “sul campo”

In questo paragrafo si riporta una scelta delle domande e risposte delle interviste effettuate in Azienda. Lo scopo è di aggiungere chiarezza ad eventuali dubbi oltre che “ascoltare” la voce di chi, in prima persona, ha collaborato alla redazione del Bilancio sociale e ambientale 2006 della Cermec.

Intervista a Stefano Donati, Responsabile del Sistema Gestione Qualità e Ambiente (RSGQA) / Responsabile area affari generali e comunicazioni:

Mi spieghi sinteticamente il processo decisionale/revisionale attuato dalla direzione e i documenti prodotti in sede di riunione:

“In CERMEC esiste un organo: il comitato di direzione che comprende il direttore generale come rappresentante dell’alta direzione, con delega a decidere per questa, il responsabile del sistema di gestione qualità e ambiente, il responsabile di impianto, il responsabile di produzione, il responsabile di laboratorio. Quest’organo si riunisce periodicamente, almeno una volta l’anno come riunione ordinaria e tutte le volte che se ne verifica la necessità e redige il verbale di riesame della direzione.

Il riesame della direzione è un’attività prevista dalla norma che nel ciclo di Deming, si colloca tra la fase del check e dell’act. In parole semplici la direzione pianifica, controlla (*check*) e nel controllare si raccolgo ed elaborano i dati per suggerire azioni di miglioramento correttivi per poi agire (*act*), ripetendo in seguito il ciclo.

Il riesame della direzione prende in considerazione una serie di documenti:
i verbali di audit esterni ed interni.

L’audit interno viene effettuato periodicamente per verificare la situazione. Ciò avviene attraverso un mio collega che ha ottenuto la certificazione per audit interno che conosce la norma e fa il controllo interno.

Prende in esame i moduli MQA02 dove vediamo quali programmi ci siamo dati, se li abbiamo raggiunti come ci miglioriamo, ecc.

Inoltre la sede di tutte le verifiche eseguite è il verbale della direzione. In esso, quindi, viene riportato lo stato di attuazione, realizzazione e la decisione di nuovi obiettivi con la verifica sull’andamento.

L’ultima riunione è stata fatta il 4 maggio 2007 e la prossima sarà il 4 maggio 2008, ma probabilmente se ne farà una prima per verificare il tutto.”

Lo stato di avanzamento della OHSAS 18001?

“È stata rinviata all’anno successivo perché ci si è occupati prima dell’estensione della ISO 14001 ai nuovi siti produttivi. Con la 18001 ci stiamo lavorando, abbiamo fatto delle prime verifiche. Essendo una norma volontaria la prima fase è quella di essere in linea con le norme cogenti, quindi non posso avere prima questa se non si ha la conformità normativa visto che una parte della nostra attività si sviluppa su una zona in locazione e abbiamo dovuto fare una serie di adeguamenti normativi. Quindi abbiamo esteso al nuovo impianto in via Longobarda oltre che via Dorsale e via Pascoli sia la 14001 che la 9001 alla linea della carta che prima non era certificata e fatto tutte le verifiche normative relative alla 18001. Redigeremo le procedure che dovranno essere verificate e verso l’inizio primavera 2008 le metteremo a sistema, cioè le rilasceremo, formeremo il personale e inizieremo ad applicarle in modo tale da avere un periodo di 4-5 mesi di applicazione perché la certificazione è l’ultimo atto di tutto.

Il bilancio sociale e ambientale vi serve come legittimazione ad operare sul territorio?

“Il termine legittimazione secondo me non è in linea con la nostra politica. In realtà il bilancio risponde ad una esigenza di responsabilità etica su aspetti socialmente rilevanti come il rapporto con i dipendenti e soprattutto con il territorio su cui operiamo. Pensi, a titolo d’esempio, che non esiste una normativa sulla emissione degli odori in Toscana e noi utilizziamo la normativa della regione Lombardia, come riferimento!

Quindi noi che rispettiamo la legge, ma che con la nostra attività generiamo impatti ambientali che la legge toscana non tutela, ci interessiamo volontariamente.

Questo esempio spiega da solo l’utilizzo della responsabilità sociale non come pura legittimazione, ma come interesse verso la comunità!”

Però non crede che vi sia sempre una convenienza economica quale condizione delle iniziative etico-ambientali?

“Noi siamo un’azienda pubblica e rispondiamo a dei soci che sono i comuni e i comuni sono la collettività. La nostra efficacia è data dal rapporto tra efficienza ed economicità: tre parole chiave della pubblica amministrazione. Quindi le iniziative etico-ambientali le svolgo come un obbligo verso la collettività. Dove devo sviluppare un processo economico per soci e generare allo stesso tempo un impatto positivo su di questi.. In tutto questo il valore delle iniziative etiche non è più nel far quadrare i conti, ma il mio valore aggiunto dovrà essere comunque ridistribuito alla collettività.”

L’autocertificazione per i fornitori. Ma funziona? E se il fornitore è importante?

“Noi vogliamo che chi ci fornisce dei materiali adotti dei criteri di qualità e lo valutiamo su come assolve il suo lavoro.

Per esempio noi utilizziamo un particolare tipo di trituratore che risponde ad una tecnologia tedesca. Esso viene fornito da un concessionario di Verona, unico per l’Italia. Ammettiamo che questa azienda di Verona inizi a comportarsi male, con ritardi nelle consegne, specifiche tecniche non adeguate, ecc. Cosa facciamo? Non possiamo abbandonare il trituratore, ma possiamo scriverli avvisando che faremo ricorso e che scriveremmo alla ditta madre in Germania.

Inoltre il problema è se posso intervenire su di loro in modo da farli cambiare comportamento e dal legame che ho un’azienda.

Altro problema da gestire è che se si venisse a scoprire che un mio fornitore fa qualcosa di illecito, la stampa se la prenderà con me!”

Qual è il suo punto di vista sull'odierno contesto sociale nel settore dei rifiuti, considerando le notizie che ogni giorno riempiono i quotidiani e i telegiornali riguardo i problemi di Napoli e dintorni?

“Mia nonna andava a far la spesa con la busta di nylon, comperava la verdura consegnata nella carta gialla, la carne nella velina di carta oleata avvolta all'interno di carta gialla, il sapone di Marsiglia nella carta gialla. La carta gialla era usatissima.

Tornava a casa e li rimanevano tre fogli di carta gialla da riutilizzare e un foglio di carta oleata. I fogli di carta gialla li riutilizzava per esempio per assorbire il fritto e altre cose.

Oggi andiamo a comperare la carne che ci viene avvolta in varie confezioni di propilene più pellicola, 4 pere con vaschetta in propilene più pellicola, sapone di Marsiglia liquido con tutta la confezione, ecc. Oggi abbiamo più rifiuti che non riutilizziamo!

Quindi mia nonna faceva la spesa e si produceva una quantità di rifiuti minore e riutilizzabile, l'osso lo davi al cane, l'avanzo dell'insalata nel concimaio, una società più semplice. Mentre oggi aumentano i consumi, quindi più rifiuti, e la popolazione aumenta...quindi tutto di più!

Qualcuno si è posto il problema come la COOP che ha cominciato a vendere detersivi a dispenser ricaricabili per limitare la generazione di rifiuti.

Inoltre il concetto di chi inquina paga per quanto produce inquinamento è un concetto che è stato teorizzato da una normativa comunitaria, parzialmente introdotto nella normativa nazionale col decreto Ronchi e poi sopravvissuto con diverse deroghe. Oggi però in molte realtà si continua a far pagare il servizio sulla base della tassazione, superficie della casa, e non della produzione di rifiuti. Cioè non si è data attuazione alla norma .

Immagina un single in un castello che elimina i propri rifiuti utilizzando una raccolta differenziata. Perché deve pagare più di una famiglia dove sono in sei all'interno di un piccolo appartamento e questi non effettuano raccolta differenziata.”

Noto una luce riformista positiva nelle sue parole. Si spieghi meglio. Come si può controllare una raccolta differenziata effettuata direttamente dai cittadini?

“O con raccolta domiciliare, per esempio la raccolta può essere a livello condominiale con incentivi su tale raccolta, mediante utilizzo di sacchetti trasparenti per controllare. Questo sistema può essere proiettato su scala di quartiere, di città...e così via. Si offrono gli strumenti per pagare di meno.

Bisognerebbe dotare la comunità di strumenti normativi e applicativi che consentano di reprimere le condotte scorrette. Ma ci sono delle difficoltà.

C'è stata una pronuncia del garante sulla privacy che non si può usare il sacchetto trasparente per la raccolta differenziata, perché si possono vedere i rifiuti e queste sono informazioni private.

Comunque si può optare per un sistema repressivo basato su pene pecuniarie, multando le persone che vengono sorprese ad una eliminazione “selvaggia” dei rifiuti dove ci sono i cassonetti della raccolta differenziata. Perché mi devono fare la multa per la velocità e non per questo? Dove una batteria mal eliminata inquina quanto un campo da calcio! Dimmi se non è un crimine!

Ovviamente la repressione senza l'informazione alla prevenzione è ingiusta, ma è vero anche il contrario!

Questi sono i problemi che la vostra classe di economisti si dovrà porre per il futuro! Trovare un equilibrio!

Intervista ad Angela Taraballa, consulente esterno per la redazione del Bilancio sociale e ambientale:

L'azienda ha fatto affidamento ad un consulente esterno per la redazione del BS. Perché?

“L'azienda non aveva le competenze ed il tempo necessario per la redazione del documento. Inoltre così facendo si evita di produrre un bilancio autoreferenziale.”

Faccia una panoramica sul mondo della certificazione. I protagonisti e il procedimento?

“Ci sono tre attori: ente di normazione , ente di certificazione, ente di accreditamento.

Nel caso della normazione, parliamo di normazione volontaria che riguarda la qualità, l’ambiente e l’etica. Inoltre per l’ambiente e la sicurezza c’è una legislazione obbligatoria, quindi non si parla di volontarietà ma di adempimento legislativo. Per la volontarietà esistono delle regole che nel caso della qualità sono previste solo da organismi internazionali europei e nazionali privati.

Il Cermec si predispone per rispettare queste regole, arriva il soggetto di certificazione che verifica la rispondenza tra l’operato del Cermec e le regole stesse nonché il raggiungimento degli obiettivi messi in programma, dopodiché se non ci sono fatti negativi rilevanti l’ente di certificazione assegna il certificato. Così avviene in ogni settore.”

Nei consumi idrici c’è stata un’impennata nel mese di giugno dovuta ad una perdita occulta. Come si gestiscono questi problemi sia dal Cermec che dall’ente di certificazione?

“Per quanto riguarda il Cermec ha un piano di gestione delle emergenze, come qualsiasi altra azienda certificata, quindi si prevede un piano per gestire qualunque evento eccezionale.

Dal punto di vista della società di certificazione si va a verificare l’effettiva rispondenza tra quanto dichiarato dalla Società e quanto verificato, per escludere la malafede e la cattiva gestione dell’attività, per rilasciare la certificazione.”

8.11. Conclusioni

L’etica e i valori aziendali hanno preso, nel tempo, sempre maggior importanza. Il contesto dove le aziende si trovano ad operare è caratterizzato da “forze” da gestire, quindi non si richiede più di produrre e basta, ma di farlo con rispetto e

intelligenza. Tanti sono gli esempi documentati quotidianamente dalla lettura di un giornale o dalle prime di un telegiornale: morti bianche, incidenti mortali in azienda per negligenza, approccio al lavoro non etico, ecc. . In fondo si interagisce con un'ambiente oramai saturo, dove ad ogni azione corrisponde una reazione, assai spesso letale per l'immagine di un'organizzazione.

Tale tema è di interesse non solo per il management, nella prospettiva di governo e direzione delle imprese, ma anche per le diverse tipologie di *stakeholder*.

Il valore delle performance etiche delle organizzazioni non è adeguatamente rappresentato dai tradizionali strumenti di misurazione e *reporting*, in quanto incapaci di rappresentare la natura multidimensionale della *performance* e di catturare il valore dell'impresa e le sue nuove fonti, ecco la crescente importanza di sviluppare ed adottare sistemi di misurazione ad hoc.

Principe di questi strumenti è il Bilancio Sociale ed Ambientale, sistema di raccolta di un'intero percorso di CSR. CSR raggiunta e spiegata, in questo elaborato, attraverso l'uso di un modello a sei strumenti "etici" tra cui, appunto, il Bilancio Sociale ed Ambientale.

Ovviamente come ogni ricerca "scientifica" si è cercato di proporre un'analisi empirica dell'utilizzo di questo strumento ad un caso aziendale, Cermec s.p.a., per avvicinarsi alla realtà che ci circonda ed uscire allo scoperto delle numerose definizioni accademiche di responsabilità sociale.

Concludendo attraverso il presente lavoro si è cercato di evidenziare:

- L'importanza di un percorso di Responsabilità Sociale d'Impresa;
- Gli strumenti utilizzati per intraprendere tale percorso attraverso la proposta di un modello da seguire;
- Abbiamo approfondito lo strumento Bilancio Sociale ed Ambientale, protagonista dell'elaborato;
- Si è chiuso il "cerchio" ritornando alla spiegazione dell'importanza di tale tematica, individuando concretamente le possibili sinergie tra *performance* aziendale e strategie sociali.

- In ultimo, si è presentato il Bilancio sociale ed ambientale della Cermec s.p.a., per osservare da vicino la realizzazione di tale documento.

In conclusione mi preme avvertire il lettore che per curiosità, per lavoro o per informazione abbia affrontato la lettura di questa tesi, che l'utilizzo di un bilancio sociale e ambientale non basta a trasformare una realtà aziendale "anti etica" in responsabile. Quello che conta è l'anima degli uomini che fanno parte di quell'azienda e di come si avvicinano e vivono l'etica aziendale. Dopo tutto questi strumenti non servono a farsi dire dallo specchio chi è la più bella del reame...e volerselo sentir dire a tutti i costi, sconfinando così nell'autocelebrazione.

Bibliografia

Baldin E. e Sacconi L., 2004, “Standard e linee guida Q-Res per il miglioramento delle prestazioni etico-sociali dell’organizzazione”, *Liuc papers*, n. 145.

Benvenuto G., 1976, “Il bilancio sociale come strumento di verifica dell’accordo”, in *L’impresa*, n.6.

Bowie N., 1999, *Business Ethics: a Kantian Perspective*, Blackwell, Oxford.

Cavalieri E., marzo 1981, “Aspetti sociali dell’informazione economica d’impresa”, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*.

Cele, ottobre 2001, “Progetto Q-Res: Linee Guida per il Management”, in Sacconi L., De Colle S. e Baldin E., *Liuc Papers*, n. 95.

Chirieleison C., 2002, *Le strategie sociali nel governo dell’azienda*, Giuffrè, cap. 3.

Epstein M., Birchard B., 1999, *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage*, Reading Perseus Book, pp. 130-140 e pp.216-242.

Esty D. e P. Cornelius, 2002, in *Environmental Performance Measurement: The Global Report 2001-2002*, Oxford University Press, New York.

Fici L., 2000, “Le potenzialità del Peg quale strumento di budgeting. Verso una programmazione basata sulle attività”, in *Azienda Pubblica*, n.2/3, pp. 217 e segg.

Freeman E.R., 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Freeman E. e Evan W.M., 1993, “Stakeholder Management and the Modern Corporation: Kantian Capitalism”, in Beuchamp T.L. e Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, 5^a ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs (N.J.).

Grimalda G. e Sacconi L., 2002, “The constitution of the Non Profit Enterprise, Ideals, Conformism and Reciprocity”, *Liuc papers*, n. 155, in corso di stampa in Porta P. e Bruni L. (eds.), *Paradoxes of Happiness in Economics*, EE, London, 2004.

Guarini E., 2001, “Ruolo dell’ente locale ed accountability: impatto sui sistemi di misurazione e controllo”, in *Azienda Pubblica*, n.3.

Hinna L., 2005, *Come gestire la responsabilità sociale dell’impresa: manuale pratico-operativo, processi, strumenti e modelli, la redazione del bilancio sociale*, il Sole 24 Ore, Milano.

ISO 9000, 2000, *Sistemi di gestione per la qualità. Linee-guida per il miglioramento delle prestazioni*.

ISO 14000, *Emas Enviromental Management System*.

ISO 17799, *Analisi di rischio di sicurezza e politiche di sicurezza delle informazioni*.

Kaplan R.S. e Norton D.P., novembre 2005, *Mappe strategiche. Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, ISEDI, Torino.

OHSAS 18000, *Health and Safety Management System*.

Porter M.E., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York [trad. Italiana di Pacifico M., 1991, *il vantaggio competitivo delle nazioni*, Mondatori, Milano].

Porter M.E., aprile 1991, “America’s Green Strategy”, *Scientific American*, p. 168.

Porter M.E. e Kramer R., dicembre 2002, “The competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, *Harvard Business Review*, pp. 57-58.

Progetto Csr-Sc, “Il contributo italiano alla campagna di diffusione della Csr in Europa”, in www.welfare.gov.it.

Reinhardt F., 2000, *Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management* Harvard Business School Press, Boston.

Risotti G. e Bruschi S., 1990, *Valutare l’ambiente: Guida agli studi di impatto ambientale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.

SA 8000, *Social Accountability*.

Sacconi L., 1991, *Etica degli affari. Individui, imprese e mercanti nella prospettiva dell’etica razionale*, Il Saggiatore, Milano.

Sacconi L., 1997, *Economia etica e organizzazione*, Laterza, Roma-Bari.

Sacconi S., De Colle L. e Baldin E., 2003, “The Q-Res Project: The Qualità of Social and Ethical responsabilità of Corporations” (with), in Wieland J. (ed.), *Standards and Audit for Ethics Management System, The European Perspective*, Springer Verlag, Berlin.

Scarci E., 29 dicembre 2003, “Etica per far crescere l’impresa. Sono 800 le società italiane che redigono un bilancio di sostenibilità”, in *Il Sole 24 ORE*, Milano.

Schwartz M. e Israeli D., 1998, “What can we learn from the Us Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics?”, in *Journal of Business Ethics*, July 1998, 17.

Van Der Linde C., settembre-ottobre 1995, “Green and Competitive: Ending the Stalemate”, *Harvard Business Review*.

Vergani E. e Pucci L., 2002, *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano.

Vermiglio F., 1984, *Il bilancio sociale, nel quadro evolutivo del sistema d'impresa*, Grafo editore, Messina, pp. 180 e sgg.